

ΤΕΙ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΣΩΝ ΣΥΝΕΤΑΓΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ & ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ

Βιβλιοθήκη ΤΕΙ/Μ

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ & Ο ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ

ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
ΣΥΡΡΟΥ ΕΥΤΥΧΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΤΡΑΚΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αριθ. Εισαγωγής

ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΣ

3. Συστήματα εσωτερικού ελέγχου	35
4. Βασικές αρχές συστημάτων εσωτερικού ελέγχου	38

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Η έννοια και ο ρόλος του ελέγχου μέσα στην επιχείρηση	42
2. Ο έλεγχος στην υπηρεσία της ηγεσίας της επιχείρησης	43
3. Στόχοι του εσωτερικού ελέγχου	45
3.1. Άμεσοι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου	45
3.2. Έμμεσοι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου	46
4. Λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου	48
5. Συντονιστική λειτουργία	51
6. Συντονισμός για σχηματισμός συνολικών συστημάτων	52
6.1. Σύστημα αξιών και αρχών	53
6.2. Σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου	53
6.3. Σύστημα εφοδιασμού Πληροφοριών	56
6.4. Σύστημα οργάνωσης	57
6.5. Σύστημα διοίκησης προσωπικού	57
7. Ο εσωτερικός ελεγκτής σύμβουλος	58
8. Σχέσεις εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών	60
9. Ο έλεγχος και ο ελεγκτής	61
10. Λειτουργίες του Management στον εσωτερικό έλεγχο	62
11. Σχηματισμός και ανάπτυξη συστημάτων στον εσωτερικό έλεγχο	65

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Εισαγωγικά	67
2. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση	67
3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος	68
4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος	68
5. Ο χώρος εργασίας του τμήματος	70
6. Το αρχείο του τμήματος	70
7. Ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου	71
8. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης	72

9. Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου	72
10. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου	73
11. Μεθοδολογία ελέγχου	75
12. Γενικό σχέδιο εργασίας του ελεγκτή	76
12.1. Πρώτο στάδιο - Γενική Γνωριμία της επιχείρησης	76
12.2. Δεύτερο στάδιο- Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	78
12.3. Τρίτο στάδιο-Έλεγχος λογαριασμών	84
13. Η αποδοχή του ελέγχου από τις επιχειρήσεις	88

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ο οικονομικός λογισμός της επιχείρησης	89
2. Απολογιστικός έλεγχος	93
2.1. Οι αποκλίσεις	94
2.2. Η εποπτεία της κυκλοφορίας	97
2.3. Ο καθορισμός της ευθύνης	99
3. Ο οικονομικός έλεγχος	101
4. Πωλήσεις	102
4.1. Αξιολόγηση του συστήματα εσωτερικού ελέγχου	109
4.2. Τελικός έλεγχος λογαριασμών	111
5. Αγορές	113
5.1. Αξιολόγηση τον συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	118
5.2. Τελικός έλεγχος λογαριασμών	121
6. Έξοδα προσωπικού	122
6.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	125
6.2. Έλεγχος λογαριασμών	126
7. Αποθέματα και απογραφή	127
7.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	131
7.2. Προκαταρκτικές εργασίες της απογραφής	133
8. Χρηματικά διαθέσιμα	133
8.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	139
8.2. Έλεγχος λογαριασμών	140
9. Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	141
9.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	146

9.2. Τελική αξιολόγηση του συστήματος	147
10. Δάνεια και λοιπές υποχρεώσεις	149
10.1. Αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	151
10.2. Έλεγχος λογαριασμών	151
Συμπεράσματα	153
Βιβλιογραφία	157

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Το παρών σύγγραμμα με τίτλο «Ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος διαχείρισης και διοίκησης» δημιουργήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας, ένα σκαλοπάτι πριν την απόκτηση του πτυχίου μας από τη σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του τμήματος Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων του ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Αντικειμενικός σκοπός μας είναι να παρουσιάσουμε την αναγκαιότητα του ελέγχου, εσωτερικού και εξωτερικού στα πλαίσια μια οργανωμένης παραγωγής μονάδας, της επιχείρησης.

Το σύγγραμμα αυτό αποτελείται από πέντε μέρη και ασχολείται αφ' ενός μεν αρχικά με το νομικό πλαίσιο που διέπει τον έλεγχο των επιχειρήσεων στην χώρα μας, με την έννοια της ελεγκτικής και τη σχέση της με την επιχείρηση και αφ' ετέρου ασχολείται με το κλασσικό και ευρύτατα γνωστό είδος του εξωτερικού-οικονομικού ή λογιστικού ελέγχου των εταιρειών, σε συνδυασμό με τον εσωτερικό έλεγχο, γιατί η μεθοδολογία εξωτερικού ελέγχου που αναπτύσσεται είναι αυτή της «Αξιολόγησης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης».

Ο εσωτερικός έλεγχος βέβαια, έχει αξιοπρόσεκτη σημασία και ως αυτόνομο σύστημα ελέγχου. Οι πρόσφατες αποφάσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) για την Εταιρική Διακυβέρνηση χαρακτηρίζουν αδιαπραγμάτευτη την λειτουργία επιτροπής εσωτερικού ελέγχου στις εταιρείες. Ο στόχος αυτής της απόφασης είναι η προστασία των επενδυτών διεθνώς από μη αξιόπιστες και μη χρηστές διοικήσεις επιχειρήσεων. Ήδη η Ελληνική Κυβέρνηση αναγγέλλει ότι σύντομα θα ισχύουν οι νέες ρυθμίσεις που θα θεσπίσει, στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης, και σύμφωνα με τις οποίες απαραίτητη προϋπόθεση, για την εισαγωγή επιχείρησης στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ), θα αποτελεί η ανάθεση και διενέργεια εσωτερικού ελέγχου από ειδική οργανωτική μονάδα της εταιρείας.

Περαιτέρω ο έλεγχος της διαχείρισης ή έλεγχος της διοίκησης είναι ένα είδος ελέγχου που αφορά κυρίως την Στρατηγική της επιχείρησης, την λήψη απόφασης, και την συνάφεια που υπάρχει μεταξύ στόχων και αποφάσεων. Ασχολείται ακόμη με την αποτελεσματικότητα της εφαρμοσμένης διαχείρισης στην επιχείρηση.

Αξιολογεί κυρίους με ποιοτικά και όχι με ποσοτικά κριτήρια, γι' αυτό ίσως το λόγο η μεθοδολογία του δεν έχει οριστικοποιηθεί, και αποτελεί ακόμη αντικείμενο μελέτης και έρευνας.

Δεδομένου ότι η τελική έκφραση, κάθε είδους ελέγχου, είναι η παραγωγή και κοινοποίηση μιας αντίστοιχης πληροφορίας, και ότι για το κλασσικό είδος του εξωτερικού ελέγχου η πληροφορία αυτή παράγεται μέσω και από το λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, ο ευρύτερος προβληματισμός που εκφράζεται, για τα νέα είδη ελέγχου, είναι αν το υπάρχον λογιστικό σύστημα μπορεί να παράγει πληροφορία για ποιοτικά και κατ' ανάγκη μη μετρήσιμα μεγέθη, που είναι αυτά των κριτηρίων τον ελέγχου της διαχείριση.

Για τη συγγραφή της παρούσης μελέτης χρησιμοποιήθηκαν επιστημονικά συγγράμματα αφ' ενός από την βιβλιοθήκη του ΤΕΙ, αφ' ετέρου από την βιβλιοθήκη του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, μετά την παρότρυνση του καθηγητής μας και εισηγητή της εργασίας μας αυτής κ. Λουκά Πετράκη, καθώς και πηγές από το διαδίκτυο και τον περιοδικό τύπο.

Θα θέλαμε τέλος να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας σε όλους όσους βοήθησαν για την διεκπεραίωση της εργασίας μας αυτής και ευελπιστούμε να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο-βοήθημα στα χέρια του αναγνώστη.-

Μεσολόγγι, 2005

Καλογήρου Βασιλική

Σύρρου Ευτυχ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να επιδιώξει συγκεκριμένους σκοπούς, στηρίζεται σε διάφορες διαδικασίες και δεδομένα που καθορίζουν και προσανατολίζουν τις ενέργειές της.

Κάθε μία από αυτές τις ενέργειες για να εκτελείται αποτελεσματικότερα, χρειάζεται τα δεδομένα που τη στηρίζουν, δηλαδή η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η πληροφόρηση των στελεχών, η κατανομή ρόλων μέσα σ' αυτή κ.τ.λ., να είναι αφ' ενός τα κατάλληλα και να εγγυώνται την εξέλιξή της αφ' ετέρου να επιδέχονται και να διασφαλίζουν τον γρήγορο και αποτελεσματικό έλεγχο.

Και όταν αναφερόμαστε σε έλεγχο εννοούμε το σύνολο εκείνο των αξιολογήσεων που εφαρμόζονται έτσι ώστε ερευνηθεί η αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους της.

Είναι αυτονόητο, ότι οι διοικούντες σε μια επιχείρηση, είναι αρκετά δύσκολο ανά πάσα στιγμή, οι ίδιοι να έχουν την άμεση επίβλεψη κάθε ενέργειας που εκτελείται στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό αναθέτουν σε ορισμένα στελέχη, ανάλογο το πόστο και τη θέση που κατέχει ο καθένας, τον έλεγχο του τμήματός του. Οι αναφορές τους λοιπόν μπορούν να δώσουν μια σαφής εικόνα της επιχείρησης στους διοικούντες αυτή.

Ανάλογα με τις μορφές στόχων και την ομάδα πληροφοριών που ο έλεγχος κάθε φορά αντιμετωπίζει για να αξιολογήσει και κρίνει, διακρίνονται οι διάφοροι τομείς - είδη ελέγχων.

Υπάρχουν διάφορα είδη ελέγχων, τα οποία θα μπορούσαν να κρίνουν την αποτελεσματικότητα ενεργειών και στόχων μιας επιχείρησης, όπως ο οικονομικός έλεγχος, ο εσωτερικός έλεγχος, ο έλεγχος διαχείρισης κ.λ.π.

Ο οικονομικός έλεγχος είναι αυτός που ασχολείται με τις ενέργειες της επιχείρησης που έχουν επίπτωση στην διασφάλιση της περιουσίας της, στην λογιστική απεικόνιση των οικονομικών γεγονότων καθώς και στη δημοσιευόμενη οικονομική πληροφορία από την επιχείρηση.

Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης και το σύνολο των συντονισμών ενεργειών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να προστατεύσει την περιουσία της, να διασφαλίσει την ποιότητα της πληροφόρησης, να εγγυηθεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών και να επαληθεύσει ότι εφαρμόζονται η πολιτική και οι οδηγίες της διοίκησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος λοιπόν είναι το σύνολο των διαδικασιών, των κανόνων, των μεθόδων και των επαληθεύσεων που διασφαλίζουν στην επιχείρηση την προστασία της περιουσία της και την αποτελεσματικό εφαρμογή της στρατηγικής της.

Ο εσωτερικός έλεγχος δίνει τη δυνατότητα να απαντηθούν οι ερωτήσεις του τύπου «ποιος κάνει τι», «σε ποια στιγμή» και «για ποιο σκοπό».

Ο έλεγχος της διαχείρισης είναι το είδος εκείνου του ελέγχου που προέρχεται από την εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου μέσα στο χρόνο και περικλείει την ιδέα της ικανότητας να προσδιορισθούν οι σκοποί-στόχοι της επιχείρησης και να μετρηθούν τα επιτεύγματα. Θέτει επίσης το πρόβλημα του βέλτιστου τρόπου εκμετάλλευσης των χρησιμοποιουμένων πηγών.

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

Έτσι αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό θα λέγαμε ότι ο έλεγχος διαχείρισης είναι η αξιολόγηση και κρίση των επιτευγμάτων της επιχείρησης, βραχυχρόνια και μακροχρόνια, σε σχέση με το περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό) και με τον τρόπο εκμετάλλευσης των χρησιμοποιουμένων πηγών.

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

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

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

Η αποδοχή του ελέγχου έχει σχέση και με τη συμπεριφορά των ελεγκτών έναντι των ελεγχόμενων. Οι ελεγκτές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους πρέπει να έχουν στο νου τους ότι: Οι ελεγχόμενοι είναι και αυτοί συνάδελφοι αντιμετωπίζουν τα ίδια εργασιακά προβλήματα και εργάζονται για τον ίδιο σκοπό. Οι ελεγχόμενοι έχουν καλύτερη γνώση του αντικειμένου από τους ελεγκτές και μάλιστα σε βάθος. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι προσπάθεια όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των ελεγκτών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτιμούν περισσότερο τα συστήματα παρά τους ανθρώπους-πρόσωπα, αποφεύγοντας την κριτική επί των ελεγχόμενων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν καθημερινή παρουσία στο χώρο εργασίας, πράγμα που συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος αποδοχής, καλής συνεργασίας και στην πρόληψη του ελέγχου. Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει, όσο γίνεται, να έχουν γνώση των πορισμάτων του ελέγχου, στο βαθμό που τους αφορά.

Ανάλογη συμπεριφορά με αυτή των ελεγκτών, πρέπει να επιδείξουν και οι ελεγχόμενοι. Θα πρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχθούν πως και οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνάδελφοι με τις ίδιες δυσκολίες, προβληματισμούς και στόχους.

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

Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν την ελεγκτική διαδικασία, το ελεγκτικό πνεύμα και τα ελεγκτικά κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμία πρόθεση να θίξουν τους ελεγχόμενους, που ως βασική αρχή έχουν τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση των λειτουργιών του φορέα. Πως το κάθε τι, για τον έλεγχο μετράται πάνω στη βάση του κόστους και του οφέλους και αυτό τίθεται ως προϋπόθεση σε κάθε έλεγχο, ώστε να συνάδει με την πολιτική άσκησης διοίκησης και το μέλλον της επιχείρησης. Ο έλεγχος κινείται με αξιόπιστη κριτική και σκέψη και με τέτοιο πνεύμα θα πρέπει να τον αποδέχονται οι ελεγχόμενοι.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ - ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1. Εισαγωγή

Ο μεγάλος όγκος των συναλλαγών, η έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης, η έλλειψη χρηστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων και μέσων, η κατάχρηση άσκησης διοίκησης και εξουσίας, τα φαινόμενα της διαφθοράς, των κλοπών, ατασθαλιών, οι άσκοπες και αλόγιστες σπατάλες, καθώς η έλλειψη σεβασμού στο φυσικό περιβάλλον και η κατασπατάληση του πλούτου αυτού δεν είναι φαινόμενα των καιρών μας. Έχουν τις ρίζες τους πολύ παλιά, από τη συγκρότηση ήδη της πρώτης ανθρώπινης κοινωνίας από τους αρχαίους ακόμα χρόνους, πράγμα που ανάγκασε τους τότε άρχοντες, να λάβουν μέτρα με τη θέσπιση μηχανισμών ελέγχου, προκειμένου να πατάξουν τα φαινόμενα αυτά. Καθιέρωσαν λοιπόν ένα σύστημα ελέγχου, τον Εσωτερικό Έλεγχο από κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους, ηθικούς, τίμιους και με γνώσεις τους, τους εσωτερικούς ελεγκτές¹.

Ο θεσμός του ελέγχου έχει εμφανιστεί στον ιστορικό χάρτη εδώ και 5 χιλιετηρίδες και η σπουδαιότητά του έχει αποδειχθεί με το πέρασμα των χρόνων. Ο έλεγχος ήταν αυτός που στέριωσε κοινωνίες και ανάστησε έθνη, που έφερε την αλλαγή και την ανάπτυξη, που έφερε την επανάσταση.

2. Ιστορική αναδρομή-εξέλιξη

Η αναγκαιότητα του ελέγχου, το περιεχόμενο αυτού και οι φορείς ελέγχου, οι ελεγκτές, δεν είναι ελληνικό προνόμιο και δεν εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια συμβαδίζοντας με την οικονομική ανάπτυξη στη νέα στην ελληνική έννομη τάξη. Αιώνες πριν, την εποχή των μεγάλων φιλοσόφων, όπως του Σωκράτη, του Αριστοτέλη, του Πλάτωνα, προβλήματα δικαίου, καλής λειτουργίας της πολιτείας και χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισεως, ήταν θέματα που απασχολούσαν την τότε ελληνική κοινωνία και τα συγγράμματά τους χάραξαν βασικές κατευθύνσεις, οι οποίες διατηρούν την επικαιρότητά τους μέχρι σήμερα και επηρεάζουν την πορεία της ανθρωπότητας στους τομείς αυτούς.

¹ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 13-14

Ο θεσμός του ελέγχου δεν ήταν ελληνικό προνόμιο. Στους ανατολικούς πολιτισμούς, στην αυγή των ιστορικών χρόνων της ανθρωπότητας, γύρω στο 3.000 π.Χ.², στους Νινευίτες της Βαβυλώνας, βρέθηκαν μεγάλες πλάκες με εμπορικές συναλλαγές, οι οποίες σύμφωνα με τους ιστορικούς υπογράφονταν από τον τότε γραμματέα του κράτους και νομιμοποιούνταν από αυτόν. Ήταν δηλαδή ένα είδος πραγματογνώμονα- λογιστή, ο οποίος τηρούσε τους τότε εμπορικούς νόμους και συνέτασσε λογιστικές-ελεγκτικές εκθέσεις.

Νοτιότερα στην αρχαία Αίγυπτο, επί εποχής Φαραώ, οι συγκομιδές ήταν το κυριότερο φορολογητέο υλικό και το μεγάλο πρόβλημα τους ήταν ο έλεγχος τους. Γι' αυτό το κράτος δημιούργησε τους «επιστάτες» επί των σιτηρών, ένας από τους οποίους ήταν και ο γνωστός σε μας από την παλαιά διαθήκη, Ιωσήφ. Οι επιστάτες αυτοί, με ρόλο παρεμφερή με τους σημερινούς εσωτερικούς ελεγκτές, ήταν οι λειτουργοί του κράτους, εκπαιδεύονταν στους ναούς, όπου κατέγραφαν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές των σιτηρών, έχαιραν μεγάλης εκτίμησης από το κράτος και καταλάμβαναν μεγάλα αξιώματα.

Ο Κλεισθένης³ (6ος αι. π.Χ.) περιέλαβε το 510 π.Χ. την αρχή των δέκα «αποδεκτών» και παράλληλα προέβλεψε την ανάθεση του ελέγχου των διαχειριζόμενων τα δημόσια έσοδα σε δέκα βουλευτές. Ανεξάρτητα όμως από τον έλεγχο της βουλής, ενεργούνταν έλεγχος και από ανεξάρτητο σώμα, από δέκα «άρχοντες - λογιστές», οι οποίοι είχαν την έδρα τους σε ίδια «αρχεία» (ελεγκτικά γραφεία) και κληρόνονταν από την βουλή των πεντακοσίων. Στους δέκα άρχοντες - λογιστές λογοδοτούσαν όχι μόνο οι διαχειριζόμενοι δημόσια χρήματα, αλλά και όσοι κατά οποιονδήποτε τρόπο είχαν αναμιχθεί στη δημόσια διαχείριση. Δικαίως το ελεγκτικό αυτό σώμα θεωρείτο η πρώτη μορφή και ο πρόδρομος των σημερινών ελεγκτικών ιδρυμάτων.

Ο Σωκράτης⁴ (470-400 π.Χ.) στους διάλογους του μιλάει για επιχειρηματικούς κινδύνους. Κάνει λόγο για ειδικούς κινδύνους, για αντικειμενικές και υποκειμενικές εκτιμήσεις του κινδύνου, ως επίσης για πολυδιάστατους και δυναμικούς κινδύνους. Επιχειρηματικούς κινδύνους που αναλαμβάνουν να διαχειρισθούν καθημερινώς οι διοικούντες με τη συνδρομή του εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Στο κράτος των Αθηνών πριν από το 300 π.Χ.⁵ είχε ιδρυθεί ένα σώμα ή

² ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 14

³ στο ίδιο, 2003, Σ. 14

⁴ στο ίδιο, Σ. 14

⁵ στο ίδιο, 2003, Σ. 15

συνέδριο των λογιστών, που ως σκοπό, είχε την επιτήρηση των οικονομικών του κράτους. Οι λογιστές αυτοί, σημερινοί εσωτερικοί ελεγκτές, έλεγχαν τους λογαριασμούς των δημοσίων ταμείων για τους οποίους ήταν υπόλογοι οι άρχοντες και οδηγούσαν στη δικαιοσύνη όσους παρανομούσαν.

Επίσης, οι Αθηναίοι είχαν θεσμοθετήσει και το σώμα των αναθεωρητών ελεγκτών (εσωτερικούς ελεγκτές) οι οποίοι εκλέγονταν από το λαό και λέγονταν «ευθύνοι» και είχαν ως αντικείμενο, μαζί με τους λογιστές να ελέγχουν τους λογαριασμούς διαχειρίσεων των αρχόντων, οι οποίοι αποχωρούσαν από το αξίωμα τους. Έτσι λοιπόν οι άρχοντες των Αθηνών, όχι μόνο εκείνοι οι οποίοι είχαν διαχειρισθεί δημόσιο χρήμα, αλλά και οι υπόλοιποι, υπόκειντο σε διπλό έλεγχο.

Στα τέλη του μεσαίωνα - αρχές της αναγέννησης, στην πατρίδα της λογιστικής την Ιταλία βρίσκουμε ίχνη μεθοδικότερου ελέγχου. Στις αρχές του 13^{ου} αιώνα η Πίζα της Ιταλίας είχε τον επίσημο ελεγκτή της.

Η πρώτη εμφάνιση του όρου ελεγκτής ανάγεται στο 1825 στην Αγγλία, επί Εδουάρδου του Α'. Όλοι οι υπηρέτες του βασιλέως, θαλαμηπόλοι, διοικητές, ταμίες και οι υπόλοιποι εισπράκτορες έπρεπε να τηρούν κανονικούς λογαριασμούς, όσοι δε από αυτούς κατά την μαρτυρία των εσωτερικών ελεγκτών γίνονταν καταχραστές και οδηγούνταν στη φυλακή.

Η πρώτη ένωση επαγγελματιών ελεγκτών δημιουργήθηκε το 1581 στη Βενετία. Ήταν κρατικός θεσμός που απέκτησε γρήγορα μεγάλη επιρροή και ρύθμιζε με αυστηρό τρόπο τις δραστηριότητες των μελών του.

Οι ιδέες των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων όπως του Αριστοτέλη, του Πλάτωνα και του Σωκράτη, περί χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, δεν άφησαν ανεπηρέαστους μεγάλους ηγέτες πριν την αναγέννηση κατά και μετά την περίοδο αυτή.

Στα τέλη του 17^{ου} αιώνα, βλέπουμε να ιδρύεται στη Γαλλία το 1807⁸ από τον Ναπολέοντα, το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού, όπου ένας ελεγκτής είχε ως καθήκον την επαλήθευση όλων των λογαριασμών και των υπολογισμών, επρόκειτο για έναν εσωτερικό ελεγκτή.

Στην Αγγλία, όπου ξεκίνησε ο νεότερος λογιστικός έλεγχος και οι πρώτοι ορκωτοί λογιστές από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα, ο λογιστικός έλεγχος απέκτησε μεγάλη σπουδαιότητα καθώς διενεργούντο από ειδικούς επαγγελματίες ελεγκτές. Για

⁶στο ίδιο., 2003, Σ. 16

⁷στο ίδιο, Σ. 16

⁸στο ίδιο, 2003, Σ.17

την ανύψωση του επαγγέλματος στην Αγγλία σχηματίζονται οι πρώτες επαγγελματικές ενώσεις κατά το 1845. Ακολουθούν η Αμερική, ο Καναδάς, η Γερμανία, στις ίδιες χρονικές περιόδους οι οποίες μιμήθηκαν τις επαγγελματικές οργανώσεις των Αγγλων. Σήμερα οι πιο πάνω χώρες αλλά και άλλες έχουν ανεπτυγμένο το θεσμό του Εσωτερικού Ελέγχου στο ίδιο επίπεδο με αυτό της Αγγλίας.

Το 1833⁹ ιδρύεται στην Ελλάδα το ελεγκτικό συνέδριο εμπνευσμένο από τις ιδέες των αρχαίων ελλήνων φιλοσόφων, θεσμός αντίστοιχος με εκείνον που ιδρύθηκε από τον Ναπολέοντα στη Γαλλία το 1807, για την επιτήρηση των κρατικών δαπανών, με σκοπό να επεξεργάζεται τους λογαριασμούς, προκειμένου να διαπιστώνει αν τηρούνται οι αρχές του δημοσιονομικού συστήματος και εάν η διαχείριση του κράτους γίνεται κατά το σύστημα αυτό, αν τα όργανα της διοίκησης ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα, σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες λειτουργίας, αν υφίστανται τα νόμιμα δικαιολογητικά εσόδων και εξόδων και αν γίνεται κατά το σύστημα αυτό και αν τα χρήματα διατέθηκαν για την κάλυψη των αναγκών για τις οποίες δόθηκαν αρχικά. Και επιπλέον να κρίνει από τα αποτελέσματα της διαχείρισης ποιες μεταβολές είναι αναγκαίες να γίνουν για την επίτευξη του γενικού σκοπού.

Στην Ελλάδα, το ενδιαφέρον για την ίδρυση οργανωμένου σώματος ελεγκτών άρχισε το 1931 με το Ν. 5076¹⁰ και υλοποιήθηκε το 1955 με τον Ν.Δ. 3329/1955, βάσει του οποίου ιδρύθηκε το σώμα ορκωτών λογιστών, πρόκειται για εξωτερικούς ελεγκτές που ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό των μετόχων, σε αντίθεση με τους εσωτερικούς ελεγκτές που ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό της διοίκησης.

Επίσης, με το νόμο υπ' αριθμ. 2477/1997, ιδρύθηκε ανεξάρτητη διοικητική αρχή που ονομάζεται «συνήγορος του πολίτη». Πρόκειται για ένα εξωδικαστικό μηχανισμό ελέγχου και διαμεσολάβησης που εντάσσεται στη λογική της επίλυσης των διαφορών και όχι αυτής της καταγγελίας μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών.

3. Νομικό πλαίσιο του ελέγχου στην Ελλάδα

Στη χώρα μας θεσμοθετημένος και νομοθετικά πλαισιωμένος είναι μόνον ο εξωτερικός - οικονομικός έλεγχος. Η νομοθετική ρύθμιση αυτού του ελέγχου είναι συνέπεια: α) Της υποχρεωτικότητας του οικονομικού ελέγχου όπως προβλέπεται από

⁹ στο ίδιο, Σ. 17

τα άρθρα 42α και 100 του κωδ. Νόμου 2190 περί Ανωνύμων Εταιρειών, β) Της προσαρμογής της Νομοθεσίας μας στις διατάξεις της 8ης κοινοτικής οδηγίας 84/253¹¹.

Στην Ελλάδα, το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την καθιέρωση του εξωτερικού ελέγχου, έγινε με το Ν. 5076/1931 περί ανωνύμων εταιρειών και τραπεζών, όπου προβλεπόταν η δημιουργία «Σώματος Ορκωτών Λογιστών». Ο θεσμός όμως παρά τη νομοθετική αυτή ρύθμιση δεν λειτούργησε.

Από το Νόμο 2190/1920 (άρθρα 36-38) περί Ανωνύμων Εταιρειών οι έλεγχοι των ισολογισμών πραγματοποιούντο από δυο τακτικούς και δυο αναπληρωματικούς ελεγκτές οι οποίοι εκλέγονταν από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Α.Ε. Ο θεσμός αυτός δεν πρόσφερε τίποτα ουσιαστικό, παρόλο που οι ελεγκτές είχαν ουσιαστικά δικαιώματα, αλλά στην πράξη δεν τα ασκούσαν επειδή είχαν διοριστεί από την ίδια την ελεγχόμενη εταιρεία (συνήθως από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου) και αποτελούσαν εμμέσως έμμισθους υπαλλήλους οι οποίοι εξαρτώντο οικονομικά από τον ελεγχόμενο φορέα. Αποτέλεσμα ήταν η «κατά παραγγελίαν» σύνταξη και υπογραφή εκθέσεως ελέγχου που εκτός της τυπικής κάλυψης των απαιτήσεων του Νόμου δεν είχε ουσιαστική ισχύ.

Παρά τις προσπάθειες και τις νομοθετικές ρυθμίσεις ο θεσμός του ελεγκτή δεν λειτούργησε ουσιαστικά στην Ελλάδα πριν τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο.

Το 1948 κατ' απαίτηση των ξένων υπεγράφη σύμβαση ανάμεσα στην Ελληνική Κυβέρνηση και την Διοίκηση Οικονομικής Συνεργασίας των ΗΠΑ, με την οποία κλήθηκαν άγγλοι ορκωτοί λογιστές που έπαιρναν την αποζημίωσή τους από πόρους του σχεδίου Μάρσαλ.

Επειδή όμως η οικονομία με τη δυναμική της ανάπτυξης, είχε ανάγκη από την ύπαρξη πραγματικών ορκωτών λογιστών, εκδόθηκαν:

1. Υπ. αρ. 12984/13.9.49 απόφαση Υπουργού Συντονισμού «περί συμπληρώσεως Συντονιστικού συμβουλίου θεσμού Ορκωτών Λογιστών».
2. Υπ. αρ. 16498/16/11/49 απόφαση Υπουργείου Συντονισμού «περί συμπληρώσεως Συντονιστικού συμβουλίου θεσμού ορκωτών λογιστών».
3. Υπ. αρ. 1001/20/29.10.50 «Περί καταρτίσεως σχεδίου Νόμου περί συντάξεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών» (Φ.Ε.Κ. Α/255/1950).

Η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια υλοποίησης των παραπάνω για τη δημιουργία ουσιαστικά του Σώματος Ορκωτών Λογιστών έγινε το 1952 επί κυβερνήσεως Πλαστήρα όπου συγκροτήθηκε δωδεκαμελές σώμα από καθηγητές, διευθυντές

¹⁰ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 18

¹¹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ Θ. Σ. 40

υπουργείων και τραπεζών, το οποίο όμως δεν λειτούργησε ουσιαστικά μετά την παραίτηση της κυβέρνησεως τον Οκτώβρη του 1952. Το 1955 ψηφίστηκε το Ν.Δ. 3329 «περί συντάξεως Σώματος Ορκωτών Λογιστών» και δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. Α230/25.8.55 και αποτέλεσε το κύριο ελεγκτικό σώμα στην Ελλάδα μέχρι το 1992¹².

3.1. Σύσταση και λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών

Από το 1993 και μέχρι σήμερα ο έλεγχος των Ανωνόμων Εταιρειών ασκείται από Ορκωτούς Ελεγκτές με εφαρμογή των διατάξεων του: α) Π.Δ. 15/89 «Προσαρμογή του Ν.Δ. 3329/55 «περί συστάσεως Σώματος Ορκωτών Λογιστών» προς τις διατάξεις της 8ης οδηγίας, 84/253/ΕΟΚ, β) Άρθρο 75 του νόμου 1969/91, γ) Π.Δ. 226/92/Τ.Α.120/14.7.92.

Τα Νομοθετήματα αυτά εκδόθηκαν για να προσαρμοστεί η νομοθεσία μας, περί διενέργειας του ελέγχου, στις διατάξεις της 8ης οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 10/4/84.

Σύμφωνα λοιπόν με το πιο πρόσφατο Π.Δ. 226/92 συνεστήθη Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών, που οι γενικοί όροι της λειτουργίας του έχουν όπως παρακάτω:

Το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών (Σ.Ο.Ε.), αποτελείται από ανεξάρτητους επαγγελματίες Ελεγκτές που εγγράφονται σε ειδικό μητρώο και ασκούν το επάγγελμα του Ορκωτού ελεγκτή σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας. Το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών, εδρεύει στην Αθήνα και μπορεί με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου να ιδρύει γραφεία σε άλλες πόλεις της Ελλάδας.

Η σύσταση και η λειτουργία του Σ.Ο.Ε. αποβλέπει στην άσκηση του ελέγχου της οικονομικής διαχειρίσεως των πάσης φύσεως δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων, ανεξαρτήτως της νομικής τους μορφής (ιδρύματος, εταιρείας ή άλλου νομικού προσώπου δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου), από πρόσωπα με αυξημένα επαγγελματικά προσόντα που ασκούν το έργο τους με διαφάνεια και υπευθυνότητα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και αξιοπιστία των πορισμάτων των διενεργουμένων ελέγχων, σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα Ελεγκτικά πρότυπα και τους όρους που τίθενται από την εσωτερική και την κοινοτική νομοθεσία. Για την πραγματοποίηση του παραπάνω σκοπού οι Ορκωτοί Ελεγκτές απολαμβάνουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας υποκείμενοι πάντως στις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που προσδιορίζονται από τις διατάξεις. Στους σκοπούς του Σ.Ο.Ε. περιλαμβάνεται και η προαγωγή της Λογιστικής

¹² ΠΑΠΑΛΑΤΟΥ ©. Σ. 41

και Ελεγκτικής επιστήμης¹³.

3.2. Αποκλειστικές αρμοδιότητες του Σ.Ο.Ε.Λ.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές είναι αποκλειστικώς αρμόδιοι για την άσκηση του τακτικού ελέγχου της οικονομικής διαχείρισεως και των οικονομικών καταστάσεων:

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

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

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

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

ε) Των ενοποιημένων λογαριασμών (οικονομικών καταστάσεων) του άρθρου 100 παρ. 1 του Κ.Ν. 2190/1920 των συνδεδεμένων επιχειρήσεων.

στ) Των ανωνύμων εταιρειών, των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο καθώς και των Α.Ε. των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο εν όλω ή εν μέρει έχει αναληφθεί με δημόσια έγγραφη.

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

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές είναι επίσης αποκλειστικώς αρμόδιοι για τη διενέργεια πραγματογνωμοσύνης, πάνω σε θέματα οικονομικής διαχείρισεως ή καταστάσεως οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, κοινοπραξίας, ειδικού λογαριασμού ή ομάδας περιουσίας, που απαιτεί λογιστικές γνώσεις. Η πραγματογνωμοσύνη αυτή διατάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας περί πραγματογνωμοσύνης, είτε με δικαστική πράξη κατά τη διάρκεια δίκης, κατόπιν αιτήσεως διαδικού που έχει έννομο συμφέρον, είτε με δικαστική απόφαση, σύμφωνα με τις διατάξεις περί εκούσιας δικαιοδοσίας, μετά από αίτηση οποιασδήποτε διοικητικής αρχής ή υπηρεσίας του κράτους

¹³ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ Θ. Σ. 42-43

που έχει αρμοδιότητα προς τούτο και εφόσον επικαλείται και αποδεικνύει ότι συντρέχει προς τούτο λόγος δημοσίου συμφέροντος.

Όπου κατά τις διατάξεις της νομοθεσίας τα εμπορικά βιβλία συνιστούν μέσα αποδείξεως, το Δικαστήριο, αντί της εμφανίσεως των βιβλίων μπορεί να διατάξει, είτε κατ' αίτηση τίνος των διαδίκων, είτε αυτεπαγγέλτως, έλεγχο και θεώρηση των βιβλίων από Ορκωτό Ελεγκτή. Η νομοτύπως συντασσόμενη έκθεση του τελευταίου συνιστά πλήρη απόδειξη για το αντικείμενο για το οποίο διετάχθη¹⁴.

3.3. Σύνθεση του Σώματος

Το Σ.Ο.Ε.Λ. αποτελείται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές, τους Επίκουρους Ορκωτούς Ελεγκτές, τους Δόκιμους Ορκωτούς Ελεγκτές και τους Ασκοούμενους Ορκωτούς Ελεγκτές. Οι Ορκωτοί Ελεγκτές έχουν πλήρη τα δικαιώματα και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις του μέλους του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.

Οι Επίκουροι, Δόκιμοι και Ασκοούμενοι Ορκωτοί Ελεγκτές βοηθούν τους Ορκωτούς Ελεγκτές στην εκτέλεση του έργου τους, ενεργώντας πάντοτε επ' ονόματι, για λογαριασμό και υπ' ευθύνη του Ορκωτού Ελεγκτή.

3.4. Όργανα του Σώματος

Τα όργανα του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών είναι: α) Το Εποπτικό Συμβούλιο, β) Η Γενική Συνέλευση, γ) Η Εκτελεστική Γραμματεία, δ) Το Πειθαρχικό Συμβούλιο και ε) Το Επιστημονικό Συμβούλιο.

Το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών εκπροσωπείται ενώπιον πάσης αρχής από τον Πρόεδρο του Εποπτικού Συμβουλίου, Η εκπροσώπηση του σώματος στους διεθνείς επαγγελματικούς οργανισμούς ενεργείται από τον Πρόεδρο ή άλλο μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου ή στέλεχος του σώματος οριζόμενο με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου γενικώς ή κατά περίπτωση.

3.4.1. Γενική Συνέλευση

Η Γενική Συνέλευση του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών αποτελείται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές, που είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο και δεν τελούν σε αναστολή ασκήσεως επαγγέλματος. Η Γενική Συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο του σώματος που εξετάζει και αποφασίζει επί παντός θέματος που αναγράφεται στην ημερήσια διάταξη και αφορά στην οργάνωση και άσκηση του επαγγέλμα-

¹⁴ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ ©. Σ. 43

τος των Ορκωτών Ελεγκτών.

Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται τακτικώς άπαξ του έτους και μάλιστα εντός τεσσάρων μηνών από την λήξη του οικονομικού έτους, μετά από πρόσκληση του Εποπτικού Συμβουλίου, για την έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων και του προϋπολογισμού του σώματος, για τη διενέργεια των προβλεπόμενων αρχαιρεσιών και για οποιοδήποτε άλλο θέμα εγγραφεί στην ημερήσια διάταξη, είτε με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου, είτε κατόπιν προτάσεως υπογεγραμμένης από δέκα τουλάχιστον Ορκωτούς Ελεγκτές και υποβαλλομένης στο Εποπτικό Συμβούλιο προ της λήξεως εκάστου οικονομικού έτους.

Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται όταν συγκληθεί από το Εποπτικό Συμβούλιο, κατόπιν αποφάσεως του ιδίου ή προτάσεως υπογεγραμμένης από το εν τέταρτον των Ορκωτών Ελεγκτών. Η Γενική Συνέλευση εκλέγει ανά τριετία τους Πρόεδρους και τα μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου και του Επιστημονικού Συμβουλίου καθώς και τον εκπρόσωπο της στο Πειθαρχικό Συμβούλιο. Η εκλογή γίνεται χωριστά για κάθε κατηγορία βάσει ενιαίου ψηφοδελτίου.

Η Γενική Συνέλευση ορίζει Ορκωτό Ελεγκτή που δεν υπήρξε για έξι τουλάχιστον έτη μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου, ο οποίος ελέγχει τις οικονομικές καταστάσεις του σώματος και υποβάλλει το πόρισμα του στη Γενική Συνέλευση.

3.4.2. Εποπτικό Συμβούλιο

Το Εποπτικό Συμβούλιο αποτελείται από έξι μέλη και τον Πρόεδρο που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση.

Το Εποπτικό Συμβούλιο του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών συγκροτείται σε σώμα αμέσως μετά την εκλογή του, εκλέγοντας τον Αντιπρόεδρο που αναπληρώνει τον Πρόεδρο όταν απουσιάζει ή κωλύεται.

Καθήκοντα γραμματέως του Συμβουλίου ασκεί ο Προϊστάμενος της Εκτελεστικής Γραμματείας αναπληρούμενος σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος από υπάλληλο της Εκτελεστικής Γραμματείας οριζόμενο υπό του Προέδρου.

Η θητεία του Προέδρου και των μελών του Εποπτικού Συμβουλίου, είναι τριετής, δύναται να ανανεούται άπαξ. Τα πρόσωπα που διετέλεσαν Πρόεδροι ή μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου δεν μπορούν να επανεκλεγούν για τρίτη συνεχή τριετία. Δύνανται όμως να επανεκλεγούν εάν παρέλθει εξαιτία από την τελευταία εκλογή τους. Εκλιπόντος ή αποχωρήσαντος του Προέδρου ή μέλους του Εποπτικού Συμβουλίου, ο αναπληρωτής του για το υπόλοιπο της θητείας εκλέγεται με απόφαση του

Εποπτικού Συμβουλίου.

Το Εποπτικό Συμβούλιο συνεδριάζει εγκύρως παρόντων πέντε τουλάχιστον εκ των μελών του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται, εφόσον δεν ορίζεται ειδικώς άλλως, με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων η οποία πάντως σε κάθε περίπτωση πρέπει να συγκεντρώνει τέσσερις τουλάχιστον ψήφους.

Στις συνεδριάσεις του Εποπτικού Συμβουλίου δύνανται να παρίστανται, καλούμενα υπό του Προέδρου τα μέλη του Επιστημονικού Συμβουλίου, καθώς και ο Προϊστάμενος της Εκτελεστικής Γραμματείας χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Ο Πρόεδρος και τα μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου λαμβάνουν αποζημίωση κατά συνεδρίαση το ύψος της οποίας ορίζεται με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης του Σώματος.

Τα της συζητήσεως, συνεδριάσεων και λειτουργίας εν γένει του Εποπτικού Συμβουλίου, και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια ορίζονται με τον Κανονισμό Λειτουργίας που συντάσσεται από το Επιστημονικό Συμβούλιο και εγκρίνεται από το εποπτικό Συμβούλιο.

Το Εποπτικό Συμβούλιο ασκεί τη διοίκηση του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών ως νομικού προσώπου και είναι επιφορτισμένο με την εποπτεία του έργου των Ορκωτών Ελεγκτών.

Ειδικότερα το Εποπτικό Συμβούλιο έχει τις αρμοδιότητες:

1.- Έχει την ευθύνη της οικονομικής διαχείρισης του σώματος, συντάσσει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους και τις υποβάλλει προς έγκριση στη Γενική Συνέλευση του σώματος.

2.- Προτείνει προς τη Γενική Συνέλευση το ύψος των εισφορών των Ορκωτών Ελεγκτών, Επίκουρων και Δόκιμων Ορκωτών Ελεγκτών, καθώς και κάθε άλλη οικονομική υποχρέωση των μελών προς το σώμα.

3.- Διορίζει τους έχοντες τα νόμιμα προσόντα Ορκωτούς Ελεγκτές, Επίκουρους και Δόκιμους Ορκωτούς Ελεγκτές και διατάσσει την εγγραφή τους στο Μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών ή το Μητρώο Επίκουρων Ορκωτών Ελεγκτών ή το Μητρώο Δοκιμών Ορκωτών Ελεγκτών αντίστοιχα.

4.- Κανονίζει τα της διεξαγωγής εξετάσεων για την εισδοχή στο σώμα νέων Ορκωτών Ελεγκτών, Επίκουρων και Δόκιμων Ορκωτών Ελεγκτών, καθώς και για τη δοκιμασία των Ασκούμενων Ορκωτών Ελεγκτών και ορίζει την Εξεταστική Επιτροπή.

5.- Ασκεί, δια των αρμοδίων οργάνων, εποπτεία και έλεγχο επί του Σώ-

ματος και επιβλέπει το ασκούμενο από τους Ορκωτούς Ελεγκτές έργο για την τήρηση των νόμων και κανόνων της επαγγελματικής δεοντολογίας και τη διασφάλιση της ποιότητας και διαφάνειας των παρεχόμενων από αυτούς υπηρεσιών και του κύρους του επαγγέλματος.

6.- Εκδίδει κανονισμούς που αφορούν στη διαμόρφωση, συμπλήρωση και εφαρμογή των Ελεγκτικών προτύπων και την εναρμόνιση τους προς τα κοινοτικά ή άλλα διεθνή πρότυπα.

7.- Εκδίδει γενικές οδηγίες που αφορούν στην άσκηση των υπό του παρόντος διατάγματος προβλεπομένων ελέγχων.

8.- Διαμορφώνει κανόνες επαγγελματικής δεοντολογίας για τα μέλη του Σώματος και τους υποβάλλει προς έγκριση στη Γενική Συνέλευση του Σ.Ο.Ε.Λ.

9.- Αποφασίζει για τη διαγραφή εκ του Σώματος παντός Ορκωτού Ελεγκτή ή Επίκουρου ή Δόκιμου Ορκωτού Ελεγκτή, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις¹⁵.

3.5. Μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών - Διορισμός - Ορκωμοσία

Το Μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών είναι δημόσιο βιβλίο στο οποίο εγγράφονται τα διοριζόμενα μέλη του Σώματος και σημειώνονται όλα τα στοιχεία της επαγγελματικής τους καταστάσεως μέχρι την αποχώρηση ή την έξοδο τους από το επάγγελμα του Ορκωτού Ελεγκτή.

Το Μητρώο είναι ενιαίο για τους Ορκωτούς Ελεγκτές όλης της χώρας και τηρείται από το Εποπτικό Συμβούλιο του Σώματος.

Στο Μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών εγγράφονται μετά από απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου υπήκοοι κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας ή ομογενείς που έχουν άδεια ασκήσεως επαγγέλματος του Ορκωτού Λογιστή σε μια από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Πίνακας με τα ονόματα και τις διευθύνσεις των Ορκωτών Ελεγκτών βρίσκεται στη διάθεση του κοινού, στην έδρα και στα τυχόν άλλα γραφεία του Σώματος.

Σε ειδικό μητρώο, ξεχωριστά για κάθε βαθμίδα, εγγράφονται και οι Επίκουροι, Δόκιμοι και Ασκοούμενοι Ορκωτοί Ελεγκτές. Τα ανωτέρω οριζόμενα τηρούνται αναλόγως και για τα ειδικά αυτά μητρώα.

Πριν από την ανάληψη των καθηκόντων τους και την εγγραφή τους στο Μητρώο, τα μέλη του Σ.Ο.Ε.Λ., δίνουν τον ακόλουθο όρκο: «Ορκίζομαι να τηρώ

¹⁵ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ Θ. Σ. 44-47

κατά την άσκηση του επαγγέλματος μου επακριβώς το Σύνταγμα και τους νόμους του Κράτους, καθώς και τους δεοντολογικούς κανόνες που διέπουν το επάγγελμα του Ορκωτού Ελεγκτή και να εκτελώ τίμια και ευσυνείδητα τα καθήκοντα μου»¹⁶.

3.6. Εταιρείες ή Κοινοπραξίες Ελεγκτών

Επιτρέπεται η σύσταση εταιρειών ή κοινοπραξιών ελεγκτών με τις ακόλουθες προϋποθέσεις και περιορισμούς:

1.- Σε περίπτωση σύστασης εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, προσωπικής εταιρείας ή κοινοπραξίας, άπαντες οι εταίροι και οι διαχειριστές πρέπει να είναι Ορκωτοί Ελεγκτές εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών.

2.- Σε περίπτωση σύστασης ανώνυμης εταιρείας οι μετοχές αυτής πρέπει να είναι ονομαστικές και άπαντες οι μέτοχοι και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να είναι Ορκωτοί Ελεγκτές εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών.

Εξαιρέση από τον περιορισμό αυτό ισχύει μόνο για πρόσωπα τα οποία έχουν άδεια ασκήσεως του επαγγέλματος του Ορκωτού Λογιστή ή Ελεγκτή σε μια από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, με την προϋπόθεση ότι τα πρόσωπα αυτά δεν μπορούν να κατέχουν συνολικά ποσοστό μεγαλύτερο από το 49% του εταιρικού κεφαλαίου ή των ψήφων της κοινοπραξίας.

Είσοδος νέων εταίρων ή μετόχων ή η μεταβίβαση εταιρικών μεριδίων ή μετοχών εταιρειών ή κοινοπραξιών Ελεγκτών επιτρέπεται μόνο σε Ορκωτούς Ελεγκτές εγγεγραμμένους στο Μητρώο και μόνο κατόπιν συμφωνίας των λοιπών μετόχων ή εταίρων, εφ' όσον το καταστατικό δεν προβλέπει ειδική πλειοψηφία προς λήψη αποφάσεως επί του θέματος. Η αποχώρηση μετόχου ή εταίρου επιτρέπεται πάντοτε μετά από προηγούμενη έγγραφη γνωστοποίηση προς την εταιρεία και το Εποπτικό Συμβούλιο. Η αποχώρηση είναι υποχρεωτική στην περίπτωση διαγραφής του Ορκωτού Ελεγκτή από το Μητρώο για οποιονδήποτε λόγο ή αιτία.

Η αποβολή εταίρου ή μετόχου επιτρέπεται μόνο για σπουδαίο λόγο και γίνεται μόνο με ομόφωνη απόφαση όλων των λοιπών εταίρων ή μετόχων, εφ' όσον το καταστατικό δεν προβλέπει ειδική πλειοψηφία επί του θέματος. Σπουδαίος λόγος θεωρείται ιδίως η βαρεία παράβαση των κανόνων ασκήσεως του επαγγέλματος και η ανικανότητα στην άσκηση του, που είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση του κύρους και της φήμης της εταιρείας. Σε περίπτωση αμφισβητήσεως της συνδρομής σοβαρού λό-

¹⁶ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ ©. Σ. 48

γου, αποφαινεται το Εποπτικό Συμβούλιο, κατόπιν προσφυγής του αποβαλλόμενου εταίρου ή μετόχου.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές επιτρέπεται να συμμετέχουν σε μια μόνο εταιρεία ή κοινοπραξία Ελεγκτών¹⁷.

3.7. Ελεγκτικό έργο

Ο τακτικός έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων συνίσταται στην εξέταση από Ορκωτό Ελεγκτή των τηρουμένων βιβλίων και των αναγκαίων νόμιμων δικαιολογητικών και παραστατικών στοιχείων και αποβλέπει στην διακρίβωση του κατά πόσο οι ελεγχθείσες οικονομικές καταστάσεις εμφανίζουν ακριβοδίκαια την οικονομική θέση της ελεγχόμενης μονάδας κατά την ημερομηνία συντάξεως του ισολογισμού της και τα αποτελέσματα των εργασιών της κατά την ελεγχόμενη περίοδο. Ο Ορκωτός Ελεγκτής τεκμηριώνει τις παρατηρήσεις και το πόρισμα του με τα φύλλα εργασίας τα οποία υποχρεούται να διαφυλάσσει επί μια πενταετία από την ημερομηνία εκδόσεως του πιστοποιητικού ελέγχου. Η γνώμη του διενεργήσαντος τον έλεγχο Ορκωτού Ελεγκτή διατυπώνεται στο συντασσόμενο από αυτόν «πιστοποιητικό» ή «έκθεση» ελέγχου.

Το «πιστοποιητικό» ή «έκθεση» ελέγχου υποβάλλονται στον εντολέα του ελέγχου. Ειδικότερα:

1.- Ο Ορκωτός Ελεγκτής υποχρεώνεται να υποβάλλει στη Γενική Συνέλευση των μετόχων ή εταίρων, από την οποία ανατέθηκε σε αυτόν η διενέργεια ελέγχου, το «πιστοποιητικό ελέγχου» το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει όσα ορίζονται από το άρθρο 37 του Κωδ. Ν. 2190/1920 και το οποίο επέχει τη θέση της εκθέσεως ελέγχου που προβλέπεται από το άρθρο αυτό. Διαπιστώσεις του Ορκωτού Ελεγκτή οι οποίες δεν επηρεάζουν την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα χρήσεως, όπως αυτά προκύπτουν από τις δημοσιευόμενες αντίστοιχες λογιστικές καταστάσεις (Ισολογισμός, Αποτελέσματα Χρήσεως και Διάθεση Κερδών κλπ.) ή παρατηρήσεις του για τη βελτίωση του συστήματος οργανώσεως ή λειτουργίας της εταιρείας, γνωστοποιούνται προς την διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας με τις σχετικές υποδείξεις. Το εκδιδόμενο πιστοποιητικό ή έκθεση ελέγχου κοινοποιείται και στο διοικητικό συμβούλιο ή τον διαχειριστή της ελεγχόμενης μονάδας.

2.- Ο Ορκωτός Ελεγκτής που διενήργησε τον έλεγχο της διαχειρίσεως οργανισμών ή επιχειρήσεων, το κεφάλαιο των οποίων ανήκει κατά πλειοψηφία στο

¹⁷ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ ©. Σ. 49

Δημόσιο, υποβάλλει στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού ή της επιχείρησης και στον αρμόδιο σε κάθε περίπτωση Υπουργό έκθεση με τα πορίσματα του ελέγχου και τις αναγκαίες υποδείξεις. Αν πρόκειται περί νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, η ανωτέρω έκθεση υποβάλλεται στην εποπτεύουσα αρχή.

3.- Αντίγραφο του πιστοποιητικού ή εκθέσεως ελέγχου υποβάλλεται και στο Εποπτικό Συμβούλιο.

Ο Ορκωτός Ελεγκτής καθορίζει την έκταση του ελέγχου του σύμφωνα με τις απαιτήσεις του άρθρου 37 του Κ.Ν. 2190/1920, των επαγγελματικών κανόνων και Ελεγκτικών προτύπων. Ο έλεγχος πρέπει να καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές της ελεγχόμενης μονάδας που σχετίζονται με τις ελεγχόμενες οικονομικές καταστάσεις. Για να διαμορφώσει το πόρισμα του επί των οικονομικών καταστάσεων, ο Ορκωτός Ελεγκτής πρέπει να διαπιστώνει την επάρκεια και αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων καθώς και των άλλων πηγών πληροφοριών στις οποίες βασίζεται η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων. Κατά τη διαμόρφωση του πορίσματος του, ο Ορκωτός Ελεγκτής πρέπει ακόμα να κρίνει αν τα δεδομένα της διαχειρίσεως απεικονίζονται ακριβοδίκαια στις οικονομικές καταστάσεις. Ο Ορκωτός Ελεγκτής αξιολογεί την αξιοπιστία και επάρκεια των πληροφοριών που περιέχονται στα λογιστικά βιβλία και στοιχεία και στις άλλες πηγές πληροφοριών με:

α) Την μελέτη και αξιολόγηση των λογιστικών συστημάτων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου επί των οποίων έχει πρόθεση να βασίσει την εξέταση τούτων για να καθορίσει τη φύση, έκταση και εφαρμογή των ελεγκτικών διαδικασιών και τεκμηριώσεων.

β) Την διενέργεια ελέγχων, την εξασφάλιση επεξηγήσεων και την εφαρμογή επαληθευτικών διαδικασιών επί των λογιστικών πράξεων και των υπολοίπων των λογαριασμών, στο βαθμό που κρίνει σε κάθε περίπτωση αναγκαίο.

Ο Ορκωτός Ελεγκτής κρίνει αν οι σχετικές πληροφορίες και τα πραγματικά δεδομένα απεικονίζονται ακριβοδίκαια με:

α) Την αντιπαραθήση των οικονομικών καταστάσεων προς τα λογιστικά βιβλία και στοιχεία και τις άλλες πηγές πληροφοριών.

β) Την κριτική εξέταση των αποφάσεων της διοικήσεως που σχετίζονται με την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων. Ο Ορκωτός Ελεγκτής αξιολογεί την επιλογή και την συνεπή ή μη εφαρμογή των λογιστικών αρχών, τον τρόπο ταξινόμησης των πληροφοριών και πραγματικών δεδομένων και την επάρκεια και πληρότητα των παρεχόμενων στοιχείων.

Οι τυχόν περιορισμοί στην έκταση του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, που εμποδίζουν τον Ορκωτό Ελεγκτή να διατυπώσει το πόρισμα του χωρίς επιφυλάξεις, πρέπει να αναφέρονται ρητά στο πιστοποιητικό ή έκθεση ελέγχου. Στο τμήμα του πιστοποιητικού ή της εκθέσεως ελέγχου, όπου διατυπώνεται το πόρισμα του Ορκωτού Ελεγκτή, θα πρέπει να προκύπτει κατά τρόπο σαφή ότι ο ορκωτός ελεγκτής καταλήγει στο πόρισμα του με ή χωρίς επιφυλάξεις, ή ότι αυτός δεν είναι σε θέση να καταλήξει σε πόρισμα επί των οικονομικών καταστάσεων. Το πιστοποιητικό ή έκθεση ελέγχου υπογράφονται από τον Ορκωτό Ελεγκτή.

Οι ενεργούντες έλεγχο ή πραγματογνωμοσύνη, Ορκωτοί Ελεγκτές έχουν το δικαίωμα, κατά τη διάρκεια της εκτελέσεως του έργου τους και σε οποιοδήποτε χρόνο κρίνουν αναγκαίο να συνεπικουρούνται από Επίκουρους, Δόκιμους ή Ασκούμενους Ορκωτούς Ελεγκτές, να λαμβάνουν γνώση και να ελέγχουν οποιοδήποτε βιβλίο ή λογαριασμό ή τα στοιχεία που περιέχονται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και κρίνονται αναγκαία για την συναγωγή του πορίσματος τους. Επίσης μπορούν να ζητήσουν οποιαδήποτε συμπληρωματικά στοιχεία ή πληροφορίες και διευκρινίσεις από τα όργανα της διοικήσεως ή τα στελέχη και τους υπαλλήλους της ελεγχόμενης μονάδας κλπ., που είναι αναγκαίες για την διακρίβωση των εξαγόμενων αποτελεσμάτων.

Ο Ορκωτός Ελεγκτής υποχρεούται να τηρεί απόλυτη εχεμύθεια περί των όσων λαμβάνει γνώση κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Την υποχρέωση αυτή έχουν επίσης τόσο το ελεγκτικό όσο και το λοιπό προσωπικό που απασχολεί ο Ορκωτός Ελεγκτής¹⁸.

3.8. Πλεονεκτήματα από την χρησιμοποίηση Ορκωτών Ελεγκτών

Ανώνυμες Εταιρείες που προσλαμβάνουν τους Ελεγκτές τους από το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών, απολαμβάνουν των «περί Ανωνύμων Εταιρειών» πλεονεκτημάτων.

Για τις επιχειρήσεις οι οποίες υποχρεωτικώς χρησιμοποιούν Ορκωτό Ελεγκτή, το μετά τον έλεγχο δυνάμενο να εκδοθεί ειδικό πιστοποιητικό που αναφέρεται στο ποσό των καταβληθέντων μισθών και ημερομισθίων και στις αποδοχές εν γένει του απασχοληθέντος προσωπικού απαλλάσσει τις επιχειρήσεις οιαδήποτε επανελέγχου επί του σημείου τούτου εκ μέρους ασφαλιστικού οργανισμού.

Ο Προϊστάμενος της αρμόδιας διευθύνσεως Οικονομικών Υπηρεσιών,

¹⁸ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ Θ. Σ. 50-52

προκειμένου να καθορίσει τη φορολογική υποχρέωση των ανωνύμων εταιρειών, μπορεί να περιοριστεί και να λάβει υπ' όψιν του αποκλειστικώς το παρά του Ορκωτού Ελεγκτή εκδιδόμενο ειδικό πιστοποιητικό ελέγχου περί του φορολογητέου εισοδήματος της επιχειρήσεως, εφ' όσον στο εν λόγω πιστοποιητικό γίνεται ρητή μνεία ότι εκδίδεται για φορολογικούς σκοπούς και ότι κατά τον έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων ελήφθησαν υπ' όψιν οι διατάξεις των νόμων περί φορολογίας εισοδήματος φυσικών και νομικών προσώπων, καθώς και οποιαδήποτε άλλη διάταξη σχετικού νόμου. Στην περίπτωση αυτή, ο Ορκωτός Ελεγκτής οφείλει να παράσχει στον Προϊστάμενο της αρμόδιας Δ.Ο.Υ. κάθε πληροφορία ή εξήγηση την οποία ο τελευταίος ήθελε ζητήσει σε σχέση με τον τρόπο τηρήσεως των βιβλίων και στοιχείων, τις εγγραφές που έγιναν σε αυτά και γενικώς κάθε αναγκαίο στοιχείο ή διευκρίνιση, για τον προσδιορισμό της φορολογικής ύλης¹⁹.

4. Το νομικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα σήμερα

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7-6-85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το «ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών» (Ε.Ι.Ε.Ε.), που είναι και το καθ' ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

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

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών, εισαγωγή εταιρειών στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών, καθώς και η ολοκληρωτική οικονομική ένταξη της Ελλάδος στην ευρωπαϊκή ένωση, συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Με την απόφαση 2438/1999 η Τράπεζα της Ελλάδος, κάνει λόγο για επιτροπή ελέγχου και ανεξαρτησία της επιθεώρησης. Παράλληλα η επιτροπή κεφαλαιαγοράς, με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Ε.Λ.Δ.Ε., ότι οφείλουν να δια-

¹⁹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ Θ. Σ. 42

θέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, δύο αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς (5/204 και ο νόμος 3016) για την εταιρική διακυβέρνηση, με ρητές διατάξεις, υποχρεώνει τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Όλες οι παραπάνω αποφάσεις συνέβαλαν θετικά στην αναγνώριση και στην αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την αναβάθμιση του ελεγκτικού επαγγέλματος στη χώρα μας, γεγονός που συνδράμει θετικά στη συμβολή για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων²⁰.

²⁰ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ.18-19

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο

Η ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

1. Εισαγωγή στην ελεγκτική

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε τοπικό-περιφερειακό και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος, νέων προϊόντων-υπηρεσιών, η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων, οι περίπλοκες νομικές διαδικασίες, η έλλειψη οργανωτικής υποδομής των επιχειρήσεων, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι μια πολύπλοκη πραγματικότητα, πράγμα που προβληματίζει τις διοικήσεις και τις φέρουν αντιμετώπιες στο παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας λύσεις, μέσω νέων τρόπων άσκησης διοίκησης. Όλες αυτές οι ανακατατάξεις αυξάνουν τις προκλήσεις, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη σωστή ή όχι διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, λαμβανομένου υπόψη ότι σωστή διαχείριση σημαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην πολύπλοκη αυτή πραγματικότητα, ουσιαστικό ρόλο στην αποτροπή δυσάρεστων φαινομένων και στο βαθμό που οι συνθήκες το επιτρέπουν έρχεται η ελεγκτική με διακριτικό τρόπο να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες, μέσω μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας. Η λειτουργία αυτή στη σύγχρονη επιχείρηση ονομάζεται εσωτερικός έλεγχος ο οποίος ενεργεί συμπληρωματικά, ως σύμβουλος, δίχως να υποκαθιστά τους διοικητές και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας με το δικό του τρόπο στην αποτροπή των προκλήσεων και στην ανάπτυξη. Ο εσωτερικός έλεγχος λόγω της δυναμικής που τον διακρίνει και της αποτελεσματικότητας είναι η αναγκαία συνθήκη για το πέρασμα μιας επιχείρησης από τον παραδοσιακό στο σύγχρονο μοντέλο, τρόπο διοίκησης²¹.

Ελεγκτική είναι ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών-οικονομικών επιστημών που σκοπό έχει με τη διενέργεια ελέγχου στην επιχείρηση, την διασφάλιση της σωστής λειτουργίας της, της σωστής διαχείρισης των οικο-

²¹ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ.21

νομικών της πόρων, καθώς την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η ελεγκτική δεν ενδιαφέρεται για τη νομική μορφή των μονάδων που ελέγχει, δηλαδή, το αν έχει ιδιωτικό ή δημόσιο χαρακτήρα, ούτε για το αντικείμενο εκμετάλλευσης, ούτε επίσης για τον κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα τους. Είναι ένας κλάδος, που αποκτά έδαφος αποδοχής και εφαρμογής σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Εξελίσσεται συνεχώς και προσπαθεί να αποκτήσει τη δικής της οντότητα-ταυτότητα, προσεγγίζοντας κάθε φορά τις αδυναμίες των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, με επιστημονικές μεθόδους, υποδεικνύοντας ρεαλιστικές λύσεις, προκειμένου να εξασφαλισθεί χρηστή διοίκηση, ώστε να επιτύχουν οι φορείς και οι διοικήσεις τις επιδιώξεις και τους σκοπούς, διασφαλίζοντας τους μετόχους και γενικότερα την κοινωνική συνοχή της επιχείρησης²².

1.1. Κατηγορίες ελέγχου

Ανάλογα με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας αυτού με τον ελεγχόμενο φορέα, οι έλεγχοι διακρίνονται σε εσωτερικούς, εξωτερικούς και μικτούς.

α. Εσωτερικοί, είναι αυτοί που οργανώνονται από τον ίδιο φορέα και διενεργούνται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης.

β. Εξωτερικοί, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά σχέση εξαρτημένης εργασίας, υπαλληλική ιδιότητα με την οικονομική μονάδα, την οποία καλούνται να ελέγξουν μετά από πρόσκληση των μετόχων αυτής.

γ. Μικτοί έλεγχοι. Οργανώνονται και συντονίζονται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και διενεργούνται με τη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών.

Ανάλογα με την έκταση τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε ειδικούς και γενικούς.

α. Ειδικοί έλεγχοι, είναι αυτοί που έχουν ως διερεύνηση ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο, όπως προμήθειες, εισπράξεις, πληρωμές, εκχώρηση δανείων, πωλήσεις, παραγωγή, διαχείριση αποθεμάτων, διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, παραλαβή έργων και μια σειρά δραστηριοτήτων του οργανισμού.

²² ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ.22

β. Γενικοί έλεγχοι, είναι εκείνοι που εκτείνονται σε ολόκληρη τη διαχείριση συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ένα τέτοιο είδος ελέγχου είναι ο έλεγχος του ισολογισμού τέλους χρήσης που διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Επίσης ανάλογα με το σκοπό τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε προληπτικούς και κατασταλτικούς.

α. Προληπτικοί έλεγχοι. Είναι οι έλεγχοι που έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου και διενεργούνται από τις ίδιες τις υπηρεσίες των τμημάτων. Πρόκειται για το γνωστό «Control», που την τελική έγκριση έχει ο προϊστάμενος του τμήματος, πριν λάβει χώρα ένα γεγονός-συναλλαγή.

Ενδεικτικά, ως προληπτικούς ελέγχους, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την εξαγωγή πρώτων υλών ή προϊόντων από την αποθήκη, όπου την τελική έγκριση εξαγωγής έχει ο προϊστάμενος των αποθηκών. Η καθημερινή παρακολούθηση κατασκευής των έργων, η συντήρηση των εγκαταστάσεων και η πιστοποίηση των εργασιών. Επίσης οι πληρωμές, για τις οποίες ο ταμίας, πριν την εκταμίευση απαιτεί την τελική έγκριση του οικονομικού διευθυντή. Ανάλογη περίπτωση είναι και η κάθε είδους προμήθεια για την οποία την τελική έγκριση αγοράς έχει ο προϊστάμενος του τμήματος προμηθειών.

Οι προληπτικοί έλεγχοι μπορεί να διενεργούνται και από ειδικά οργανωμένο τμήμα «Control» των οικονομικών υπηρεσιών. Μάλιστα η πρακτική αυτή βρίσκει εφαρμογή σε μεγάλες επιχειρήσεις και μάλιστα αποτελεσματικά, αρκεί το τμήμα να είναι σωστά οργανωμένο και στελεχωμένο, όπου όλα τα έξοδα-δαπάνες και όχι μόνο, πριν την καταχώριση ή εκταμίευση ελέγχονται προληπτικά από το τμήμα αυτό.

Το ερώτημα που μπαίνει είναι αν οι προληπτικοί έλεγχοι είναι αντικείμενο των Εσωτερικών Ελεγκτών. Κατηγορηματικά, με μια απάντηση θα μπορούσαμε να πούμε όχι. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν διενεργούν προληπτικούς ελέγχους με την καθεαυτού έννοια της πρόληψης που προαναφέρθηκε. Η έννοια της πρόληψης εμπεριέχει και την έννοια της έγκρισης-αρμοδιότητας-εντολής που αυτό ξεφεύγει από τη δικαιοδοσία του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν μπορούν να καταστούν υπεύθυνοι για την καθημερινή παρακολούθηση της εκτέλεσης των καθημερινών εργασιών ρουτίνας των άλλων τμημάτων. Η παρακολούθηση των εργασιών αυτών σε μόνιμη βάση, αφορά το «Control» και είναι θέμα εσωτερικής λειτουργίας των αρμόδιων υπηρεσιών, ξεφεύγοντας των αρμοδιοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου.

Για τον Εσωτερικό Έλεγχο, η έννοια του προληπτικού ελέγχου, αποβλέπει στην πρόληψη αποτροπής εκούσιων ή ακούσιων σφαλμάτων μέσω παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Στην έννοια του προληπτικού ελέγχου οι εσωτερικοί ελεγκτές αναλαμβάνουν ουσιαστικό ρόλο ενίσχυσης της δομής της εταιρικής διακυβέρνησης του φορέα που υπηρετούν, με το να προαξιολογούν-αξιολογούν την οργανωτική δομή (Σύστημα εσωτερικού ελέγχου-Λειτουργίες), προγράμματα και δραστηριότητες, να εκτιμούν τους κινδύνους και να επιβεβαιώνουν ότι η διοίκηση έθεσε τους κατάλληλους επιχειρηματικούς στόχους, πως η υλοποίηση τους είναι εφικτή και θα αποβούν ωφέλιμοι για την επιχείρηση.

Επίσης, ως προληπτικό έλεγχο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, όταν κατά την διενέργεια κατασταλτικού ελέγχου διαπιστώνονται λειτουργικές αδυναμίες και προς αποφυγή δυσάρεστων γεγονότων, μέχρι την ολοκλήρωση του ελέγχου και την υποβολή του πορίσματος, καλείται η διοίκηση να λάβει τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα.

β. Κατασταλτικοί έλεγχοι. Είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές, εκ των υστέρων. Αποσκοπούν στη διαπίστωση εφαρμογής των διαδικασιών, στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν στο ακέραιο με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Επίσης, αποβλέπουν στην αποκάλυψη και καταστολή λαθών και παραλείψεων, ατασθαλιών, κλοπών και κακής διαχείρισης των μέσων και πόρων.

Ανάλογα με τη διάρκεια τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους.

α. Μόνιμοι ή διαρκείς έλεγχοι, είναι αυτοί που διενεργούνται σε συνεχή βάση και λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση της οικονομικής πράξης, συναλλαγής, παραγωγικής λειτουργίας. Πρόκειται για τους προληπτικούς ελέγχους που αναφέραμε πιο πάνω, που διενεργούνται από τα ίδια τμήματα και τους προϊσταμένους αυτών.

β. Τακτικοί ή περιοδικοί. Οι έλεγχοι αυτοί σχετίζονται με το χρονικό προσδιορισμό που διενεργούνται. Δεν είναι συνεχείς, αλλά διενεργούνται κατά τακτικές χρονικές περιόδους, π.χ. μία φορά το μήνα, μέσα στο εξάμηνο ή μέσα στο έτος. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

γ. Έκτακτους ή περιστασιακούς, που διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις είτε με πρωτοβουλία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είτε με εντολή της διοίκησης ή κατόπιν συγκεκριμένων καταγγελιών. Πρόκειται για ελέγχους που διε-

νεργούνται μετά από την εκτίμηση ότι υπάρχουν υπόνοιες για σπατάλη, καταχρήσεις, κλοπές, ατασθαλίες και, γενικά, όπου εντοπίζονται αδυναμίες στις λειτουργίες και απαιτείται άμεση διαπίστωση του μεγέθους αυτού για λήψη διοικητικών μέτρων²³.

1.2. Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική

Η ελεγκτική εξετάζει τρία βασικά θέματα τα οποία ενδιαφέρουν τόσο τον εσωτερικό όσο και την εξωτερικό έλεγχο, δηλαδή :

α. Το αντικείμενο του ελέγχου. Τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται μέσα από τον έλεγχο. Ενδιαφερόμενοι για τη διενέργεια του ελέγχου είναι οι διοικούντες την επιχείρηση, καθώς οι μέτοχοι, οι πιστωτές και οι συναλλασσόμενοι με αυτή.

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

γ. Τις ελεγκτικές διαδικασίες. Σε αυτές περιλαμβάνεται ο τρόπος και οι επιστημονικές τεχνικές και μέθοδοι που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κάθε φορά για τη διενέργεια του ελέγχου προκειμένου να παραχθεί ελεγκτικό έργο επιστημονικού επιπέδου²⁴.

1.3. Διάκριση της έννοιας «Εσωτερικός Έλεγχος»

Επειδή αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων «συστήματα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι» και «Εσωτερικός Έλεγχος», θεωρείται χρήσιμο να γίνει σαφής η διάκριση των όρων αυτών.

Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες αυτών, ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου και καθεαυτού ως Εσωτερικός Έλεγχος.

α. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου -εσωτερικοί έλεγχοι είναι αυτό που καλείται «Internal Control» αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων

²³ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 22-25

²⁴ στο ίδιο, 2003, Σ. 25

που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού.

β. Εσωτερικός έλεγχος. Ο όρος αυτός υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες ως «Internal Auditing», αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες²⁵.

2. Εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος, ως έννοια και αντικείμενο, διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει, αλλά από άγνοια, αρκετές φορές αδικείται και δεν του προσδίδεται ο σωστός ρόλος, καθώς και η ανάλογη θέση και το κύρος στον επιχειρησιακό χώρο.

Με τις συνεχείς ανακατατάξεις στην αγορά, τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρηματίες όλο και περισσότερο περνούν στην ανωνυμία. Τη θέση των επιχειρηματιών αναλαμβάνουν επαγγελματίες managers, οι οποίοι, προκειμένου να έχουν τον πλήρη έλεγχο αναζητούν νέους τρόπους και τεχνικές διοίκησης, με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, στελέχη.

Η αναγκαιότητα για τη δημιουργία συνθηκών που να εξασφαλίζουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των επιχειρήσεων, καθώς επίσης η ανάπτυξη και η άριστη διαχείριση των διαθέσιμων μέσων και πόρων, ο περιορισμός των αλόγιστων δαπανών και η αποφυγή της κακοδιαχείρισης, επέβαλε στις διοικήσεις των επιχειρήσεων τον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος βοηθά στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και στον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων από την κακοδιαχείριση.

Ο εσωτερικός έλεγχος, δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο της επιχείρησης. Αντίθετα έχει ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής, αξιολογεί δηλαδή και ελέγχει όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες²⁶.

Σκοπός του είναι να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

²⁵ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 26

²⁶ στο ίδιο, 2003, Σ. 27

2.1. Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου

Πολλές φορές οι διοικούντες μια επιχείρηση ισχυρίζονται και πιστεύουν ότι η επιχείρησή τους λειτουργεί και κατά τον πλέον ιδανικό τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αποφάσεις, διαδικασίες και κανόνες. Ο ισχυρισμός τους όμως αυτός βρίθεται αναληθειών, χωρίς οι ίδιοι πολλές φορές να το αντιλαμβάνονται.

Είναι γνωστό τοις πάση ότι οι διοικήσεις, ενεργούντες ατομικά, δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση που χρειάζεται για να εξακριβώσουν αν λειτουργούν κατάλληλα, ασφαλιστικές δικλίδες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης που έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκαία αυτή ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μια λειτουργία ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες, ανεξάρτητη από τη γραμμή παραγωγής, τον εσωτερικό έλεγχο.

Η έλλειψη έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης είναι ένα γενικότερο φαινόμενο και οφείλεται κατά ένα μέρος σε προσωπικές αδυναμίες επίβλεψης των λειτουργιών από τα εποπτευόμενα στελέχη καθώς και στις οργανωτικές αδυναμίες που παρατηρούνται στους φορείς.

Σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ο εσωτερικός έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, όλο και γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη από τη διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, θετικό σημείο για την καλή λειτουργία της επιχείρησης

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι 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 περιορισθούν κατά το δυνατόν περισσότερο²⁷.

2.2. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά τα μέλη της επιχείρησης να ασκούν αποτελεσματικότερα τα καθήκοντά τους, παρέχο-

²⁷ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 29

ντάς τους ένα σύνολο επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος.

Ο εσωτερικός έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:

- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και το αποτέλεσμα που αυτή έχει
- Η απόδοση του Management σε όλα τα επίπεδα
- Τη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών.
- Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, και εντοπισμό των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- 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 κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν.
- Την αποφυγή ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων, καθώς και την αδιαφορία των υπευθύνων.
- Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένα τα τμήματα και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.

- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.
- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς τη διάθεση των προϊόντων.
- Τη τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Το περιβάλλον που δρα η επιχείρηση καθώς και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων.
- Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού (απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κ.λ.π.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.
- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά-ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της²⁸.

2.3. *Είδη εσωτερικών ελέγχων*

Όπως προείπαμε ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι ο έλεγχος σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και για το λόγο αυτό διακρίνεται σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες της επιχείρησης, δηλαδή σε οικονομικό, διοικητικό, λειτουργικό, παραγωγής, τεχνικό, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, έλεγχο ασφάλειας των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, εισπραξης ασφαλιστρών, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχο συμπεριφοράς και γενικά έλεγχο επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Για λόγους συντομίας και οικονομίας οι επιχειρήσεις ομαδοποιούν τους ελέγχους αυτούς σε τέσσερις κατηγορίες και συγκεκριμένα σε παραγωγής, οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς.

Συγκεκριμένα:

²⁸ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 31-33

α. Έλεγχοι παραγωγής

Οι έλεγχοι παραγωγής στοχεύουν στο κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, καθώς επίσης το κατά πόσο τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O.). Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης - παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

β. Οικονομικοί έλεγχοι

Οι οικονομικοί έλεγχοι, στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, την εξακρίβωση της νομιμότητας, της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληπιών-συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

γ. Διοικητικοί έλεγχοι

Οι διοικητικοί έλεγχοι κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτής.

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

Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς το βαθμό υλοποίησης και την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Ο διοικητικοί έλεγχοι εξετάζουν το κατά πόσο διαχειρίζονται κατά τον άριστο τρόπο τα διαθέσιμα μέσα και πόροι. Εξετάζουν τους λόγους και τα αίτια αποχώρησης του εξειδικευμένου προσωπικού και τις επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών.

Επίσης, εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων, τα σχέδια δράσης, τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρείας. Εξετάζουν κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αν είναι προσηλωμένο στο περιβάλλον που εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών, αν οι σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματα τους και δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών.

Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος.

δ. Λειτουργικοί έλεγχοι

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπάρχοντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι νόμοι της πολιτείας, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα, καθώς και μεταξύ τους λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά.

Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Τέλος, αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι

στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις²⁹.

3. Συστήματα εσωτερικού ελέγχου

Κάθε οργανωμένη επιχείρηση για να λειτουργήσει αρμονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον που δρα θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος από λειτουργίες και να διέπεται από μια δέσμη μέτρων νόμων και κανόνων. Ως οργανωμένο σύστημα, για να αντέχει στο χρόνο, θα πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα, αλλιώς, όπως είναι φυσικό πεθαίνει.

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου, νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει η επιχείρηση, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλισθούν τα συμφέροντα της. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μια επιχείρηση, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικείμενου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει τα εχέγγυα στις διοικήσεις, μέσω δικλίδων ασφαλείας που παρέχει, ως σύστημα, να συμβάλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Ως αντικειμενικός σκοπός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να αναφερθεί:

- Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων.
- Να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών και να είναι ένα ευέλικτο και αποτελεσματικό εργαλείο που να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του

²⁹ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 35-39

ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων.

- Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του εσωτερικό έλεγχο για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων.
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών, να συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.
- Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις - εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από το φορέα.
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους διοικούντες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Τέλος, ως σύστημα να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης³⁰.

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια επιχείρηση. Ενδεικτικά ως τέτοια συστήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα τις ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες.
- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών.
- Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.
- Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
- Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.

³⁰ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 42-43

- Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού - εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
- Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- Συστήματα πληροφόρησης.
- Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης
- Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
- Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.
- Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως.
- Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστής διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- Ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- Συστήματα διασφάλισης ποιότητας (I.S.O.), έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών κα επιδιώξεων³¹.

³¹ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., 2003, Σ. 41-46

4. Βασικές αρχές συστημάτων εσωτερικού ελέγχου

Όπως κάθε σύστημα έτσι και ο εσωτερικός έλεγχος επιχειρήσεων διέπεται από βασικές αρχές τις οποίες ακολουθούμενες θα επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και θα ικανοποιήσουν τους στόχους, για τους οποίους ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται.

Οι βασικές αρχές που διέπουν ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα πάντα με τους στόχους και τις επιδιώξεις του είναι:

α. Κατάλληλη στελέχωση της επιχείρησης

Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό, και ο ανάλογος αριθμός αυτού πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Επίσης, ανάλογη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού από τα στελέχη μέχρι και τον απλό και 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

Κάθε επιχείρηση ανάλογα με το βαθμό οργάνωσης που έχει, της στελέχωσης και της διοίκησής της, θα πρέπει να μεριμνά να αποκεντρώνει αρμοδιότητες από τη διοίκηση και προς άλλα τμήματα της επιχείρησης, τα οποία θα πρέπει να μεριμνούν ανάλογα έτσι ώστε

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

γ. Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών

Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ειδικά σε θέματα που άπτονται της ζωτικότητας της επιχείρησης, όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα ζωτικής σημασίας τμήματα παραγωγής, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα. 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 μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, οπωσδήποτε, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

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 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 η πιθανότητα λάθους.
- Να διευκολύνεται η διαδικασία ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτού στη διοίκηση για λήψη αποφάσεων.

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.
- Της εκτέλεσης. 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.

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 διορθωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται, για τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών για την εξασφάλιση και 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 σ' 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 και η ωφέλεια που προκύπτει από κάθε έλεγχο.

θ. Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Έλεγχου

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 (Internal Audit). Η ανεξαρτησία του, ως κύριο χαρακτηριστικό, καθώς και η εποπτεία του από τη διοίκηση, του δίνει τη δυνατότητα 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 διαχειρισθεί αποτελεσματικότερα τον επιχειρηματικό κίνδυνο για τον οποίο είναι και υπεύθυνη³².

³² ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Η έννοια και ο ρόλος του ελέγχου μέσα στην επιχείρηση

Ο όρος έλεγχος, όπως προείπαμε, δεν είναι μια νέα έννοια των τελευταίων ετών. Κατ' αρχήν προέρχεται από τον Αγγλοσαξωνικό όρο «auditing» ή τον Γαλλικό όρο «audit», που και οι δύο κατάγονται από το λατινικό ρήμα *audire*, που σημαίνει ακούω.

Το έτος 1915 ο έλεγχος ορίζεται ως το πέμπτο στοιχείο διοίκησης και μάλιστα αναφέρεται ότι «Με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, εκτελούνται οι εντολές και οδηγίες, υπάρχουν λάθη, παραλείψεις, υπερβολές κ.τ.λ.»³³.

Επιπλέον αναφέρεται ότι η λειτουργία του ελέγχου είναι τριπλή και λειτουργεί:

- Ως κανονιστικός, γιατί με τη γνώση ή και το φόβο του ελέγχου ρυθμίζεται η εκτέλεση των εργασιών μέσα στην επιχείρηση.
- Ως κυρωτικός, γιατί αν διαπιστωθούν πράξεις ή παραλείψεις που οφείλονται σε κακή πρόθεση ή βαριά, ασυγχώρητη αμέλεια, επιβάλλονται κυρώσεις ανάλογες με την περίπτωση.
- Ως υποκινητικός, γιατί συντελεί στην μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων, η οποία διαπιστώνεται με τον έλεγχο.

Ο έλεγχος από την άποψη του αντικειμένου καλύπτει όλους τους τομείς, όλες τις δραστηριότητες, όλα τα πρόσωπα, όλους τους χώρους, τα κεφάλαια, τις πληροφορίες κτλ. Με τις σύγχρονες αντιλήψεις, έλεγχος μέσα στην επιχείρηση είναι η διαδικασία μέτρησης του βαθμού προσέγγισης των στόχων μιας επιχείρησης και του βαθμού απόκλισης από αυτούς. Αν διαπιστωθούν αποκλίσεις, η λήψη διορθωτικών μέτρων, ώστε η απόδοση να προσαρμοσθεί σε αυτή που είχε σχεδιασθεί, αποτελεί το πρώτο βήμα της διοίκησης³⁴.

Η ελεγκτική, ως υποσύστημα της διοίκησης της επιχείρησης, συντονίζει τον σχεδιασμό και τον έλεγχο με τον εφοδιασμό με πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η ελεγκτική δίνει τη δυνατότητα στην ηγεσία της επι-

³³ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.467

³⁴ στο ίδιο., 2003, Σ.467

χείρησης, να προσαρμόσει την επιχείρηση μέσω προγραμματισμού, στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες του περιβάλλοντος, και να υλοποιηθούν οι απαραίτητες προσαρμοστικές προς αυτό κινήσεις.

Ο χαρακτηρισμός Controlling³⁵ (έλεγχος ή ελεγκτική), οδηγεί πολλές φορές στην ελληνική γλώσσα σε παρανοήσεις αλλά και περιορισμούς. Με τον όρο «Controlling», δεν θεωρείται μόνο ο έλεγχος υπό τη στενή έννοια, αλλά υπό την ευρεία έννοια, περιέχει δηλαδή στοιχεία και σημασίες όπως διεύθυνση, διοίκηση, χειρισμός, ρύθμιση, ηγεσία, εξουσία, εποπτεία κ.τ.λ..

Η συντονιστική λειτουργία του ελέγχου περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, το σύστημα ελέγχου και τις εργασίες του ελέγχου.

Από την μια πλευρά σημαίνει την παρουσίαση και την υλοποίηση του συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου, αλλά και των συστημάτων πληροφόρησης. Από την άλλη πλευρά, γίνεται προσπάθεια να προσεγγισθούν καταστάσεις που δημιουργούν αποκλίσεις από τιθέμενους στόχους, να αποφευχθούν διακοπές και να διασφαλισθούν οι δίοδοι πρόσβασης σε πληροφοριακά συστήματα.

Έτσι ο έλεγχος δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση μέσω αυτών των επιδόσεων συντονισμού, να υλοποιήσει τις άμεσες συντονιστικές της εργασίες και στόχους, προκειμένου να πετύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς.

Λειτουργικά ο έλεγχος θα πρέπει να ειπωθεί ως ένα επιμέρους τμήμα της ηγετικής διάρθρωσης και λειτουργίας. Για την θεσμική θωράκιση των εργασιών του ελέγχου μετά και από την καθιέρωση του ελεγκτή, αναπτύχθηκαν στην πράξη διαφορετικές οργανωσιακές λύσεις. Υπάρχουν σήμερα ελεγκτές στον τομέα του marketing, της παραγωγής, της έρευνας, της ανάπτυξης των Η/Υ κτλ.

Ως τμήμα των εργασιών του ελέγχου αναφέρεται στις περισσότερες επιχειρήσεις, η χρηματοοικονομική ανάλυση για χρήση της ηγεσίας, η διαμόρφωση και ο συντονισμός του προϋπολογισμού και του ισολογισμού, του επιχειρησιακού σχεδιασμού, καθώς και των επιτελικών σχημάτων. Η επεξεργασία των στοιχείων, η ανάπτυξη προσαρμοστικών εργασιών και ο συντονισμός του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, αποτελούν επίσης στοιχεία του ελέγχου.

2. Ο έλεγχος στην υπηρεσία της ηγεσίας της επιχείρησης

Οι νέες οικονομικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν και θα διαμορφωθούν ακόμη με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και των κοινωνιών, απαιτούν την

³⁵ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.468

δημιουργία ευέλικτων επιχειρηματικών συστημάτων, τα οποία θα μπορούν να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες της αγοράς. Αφού λοιπόν κεντρικός στόχος και ζητούμενο από το Management είναι η δημιουργία, διοίκηση και λειτουργία βιώσιμων επιχειρήσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τίθεται το ερώτημα, σε ποιους υποστηρικτικούς μηχανισμούς και βοήθειες μπορεί να στηριχθεί το Management, προκειμένου να αντιμετωπίσει και να επιλύσει αυτό του είδους τις προκλήσεις;

Πρέπει λοιπόν να επεξεργαστούν οι επιμέρους συνισταμένες του Management και της ηγεσίας της επιχείρησης. Ακολουθώντας τις αρχές της θεωρίας που θεωρεί την επιχείρηση ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων, μπορούμε να πούμε ότι η ηγεσία της επιχείρησης και το Management μπορούν να χαρακτηρισθούν τρόποι διαμόρφωσης και διεύθυνσης του κοινωνικο -τεχνικού συστήματος που ονομάζεται επιχείρηση.

Εδώ ο όρος ηγεσία της επιχείρησης μπορεί να κατανοηθεί υπό την θεσμική και την λειτουργική της έννοια. Ως ηγεσία της επιχείρησης υπό θεσμική έννοια μπορεί κανείς να χαρακτηρίσει τους φορείς των δραστηριοτήτων του Management: ηγετικές δυνάμεις και ηγετικά επίπεδα. Σε αντίθεση με αυτήν η λειτουργική έννοια της ηγεσίας της επιχείρησης, ασχολείται με το Management ως δραστηριότητα (διαδικασία διαμόρφωσης και διεύθυνσης).

Στο σημείο αυτό μπορούμε να διαχωρίσουμε τις εργασίες της ηγεσίας της επιχείρησης σε σχετικές με την δημιουργία πλαισίου δράσης, και στις σχετικές με τον χειρισμό των ανθρωπογενών πόρων. Οι εργασίες οι σχετικές με την δημιουργία πλαισίου δράσης συμπεριλαμβάνουν τις επιμέρους λειτουργίες στην διαδικασία σχηματισμού βούλησης και επιβολής της βούλησης (Σχεδιασμός, Προγραμματισμός, Απόφαση, Οργάνωση, Εφαρμογή, Έλεγχος και Συντονισμός), ενώ οι εργασίες που αναφέρονται στον χειρισμό των ανθρωπογενών πόρων, έχουν ως απώτερο στόχο την επίδραση και τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των συνεργατών στους γενικότερους επιχειρησιακούς στόχους (π.χ. μέσω υποκίνησης κτλ.)³⁶.

Η υποβοήθηση της ηγεσίας μπορεί να διαχωριστεί σε αυτή υπό στενή και σε αυτή υπό ευρεία έννοια. Υπό ευρεία έννοια υποβοήθηση θεωρούνται οι σχεδιασμοί και οι φιλοσοφίες Management, οι οποίες προσφέρουν ένα πλαίσιο για τη διαμόρφωση και διεύθυνση των επιχειρήσεων, και οι οποίες υποβοηθούν την ηγεσία της επιχείρησης για την υλοποίηση των στόχων της. Υποβοήθηση της ηγεσίας υπό στενή

³⁶ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.468

έννοια χαρακτηρίζονται οι θεσμοί και οι λειτουργίες, οι οποίες προσφέρουν μια αξιόλογη συμβολή για την υλοποίηση των στόχων της ηγεσίας, που στηρίζουν την προετοιμασία των αποφάσεων (σχηματισμό βούλησης) και την εφαρμογή των αποφάσεων (εφαρμογή της βούλησης).

3. Στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου αποσκοπούν στην διατήρηση και διασφάλιση της ικανότητας συντονισμού και προσαρμογής της ηγεσίας, προκειμένου αυτή να μπορέσει να υλοποιήσει τους τυπικούς και εμπράγματους στόχους της επιχείρησης. Έτσι ο εσωτερικός έλεγχος δεν ακολουθεί από μόνος του άμεσους στόχους μεγιστοποίησης του επιχειρηματικού κέρδους, αυτό είναι εργασία του Management, αλλά υποβοηθά την ηγεσία της επιχείρησης προκειμένου να το πετύχει. Προσφέρει δηλαδή στην ηγεσία της επιχείρησης, μιλώντας με εικονικούς όρους, προκειμένου αυτή να παρακολουθεί τις επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες. Η συζήτηση για τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται και καταλήγει στην τελική σχέση του με τους αντικειμενικούς επιχειρηματικούς στόχους. Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου αποτελούν τις βάσεις για την δημιουργία των συστημάτων ελέγχου και τις εφαρμοζόμενες σε αυτά λειτουργίες του ελέγχου.

3.1. Άμεσοι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

Όπως προαναφέρθηκε, ο εσωτερικός έλεγχος επιτελεί μια συμπληρωματική λειτουργία έναντι της ηγεσίας της επιχείρησης και έχει τον γενικό στόχο να προσφέρει υπηρεσίες που στοχεύουν στην διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Η διασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω των παρακάτω στόχων της ηγεσίας:

(α) Διασφάλιση και ανάπτυξη της ικανότητας πρόβλεψης της προσαρμογής, η οποία στηρίζεται στον εφοδιασμό με τις απαραίτητες πληροφορίες. Φροντίζει για την συγκέντρωση των πληροφοριών, οι οποίες συνεχώς διαφοροποιούνται με την διαφοροποίηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (εθνικού και διεθνούς, ενδογενούς και εξωγενούς), αλλά και τις πληροφορίες για δυνατές μελλοντικές διαφοροποιήσεις του. Η διαπίστωση και περιγραφή των προβλημάτων από μόνη της δεν φτάνει, προκειμένου η επιχείρηση να διασφαλίσει την πρόβλεψη και την προσαρμογή της στις συνθήκες περιβάλλοντος. Ο εσωτερικός έλεγχος δραστηριοποιείται στο σύνολο της ηγετικής διαδικασίας: Στη δημιουργική διαδικασία της

προετοιμασίας λήψης αποφάσεων, υποβοηθώντας στην υλοποίηση των αποφάσεων, αλλά και στον έλεγχο της εφαρμογής τους και των αποτελεσμάτων.

(β) **Διασφάλιση της ικανότητας αντίδρασης:** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην κατεύθυνση αυτή αποσκοπεί στην δημιουργία και αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος πληροφόρησης, αλλά ιδιαίτερα ενός συστήματος ελέγχου, το οποίο θα αναφέρει και θα παρουσιάζει στους φορείς λήψης αποφάσεων άμεσα τις τρέχουσες σχέσεις μεταξύ των προγραμματισμένων και των πραγματικών εξελίξεων, και θα τους δίνει την δυνατότητα να προχωρούν στην λήψη και εφαρμογή προσαρμοστικών μέτρων προκειμένου να εξουδετερωθούν ή να περιοριστούν στο ελάχιστο οι ενδογενείς και οι εξωγενείς διαταρακτικοί όροι.

(γ) **Διασφάλιση της ικανότητας συντονισμού:** Ο Συντονισμός μέσω του Management σχετίζεται πρωτογενώς με το σύστημα εκτέλεσης της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος αναλαμβάνει την εργασία της διασφάλισης του συντονισμού στο σύστημα ηγεσίας, αφού αναλαμβάνει την εναρμόνιση των διεργασιών και προϋποθέσεων για συμβατότητα των ενεργειών των υποσυστημάτων της ηγεσίας της επιχείρησης. Η διασφάλιση της παραπάνω δυνατότητας απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων πολιτισμικών και δομικών προϋποθέσεων στην επιχείρηση: Από την μια πρέπει ο επιχειρησιακός πολιτισμός να βρίσκεται σε απόλυτη αρμονία με την προσπάθεια για συνεχή ευκαμψία, προσαρμογή και αποκεντρωμένο συντονισμό. Από την άλλη πρέπει οι δομές ανάπτυξης και ροής μιας επιχείρησης να υπόκεινται σε μια διαρκή μετεξέλιξη, ανάλογα με τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει λοιπόν, ακολουθώντας τους δικούς του άμεσους στόχους να επιδρά και να διαμορφώνει τον επιχειρησιακό πολιτισμό και τις δομές του³⁷.

3.2. Έμμεσοι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

Το ερώτημα για τους στόχους των επιχειρηματικών χειρισμών συγκαταλέγεται στα σημαντικότερα και πιο ενδιαφέροντα προβλήματα της οικονομικής των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως φορέας ή μέσο, με τη βοήθεια του οποίου οι συνεργαζόμενες πλευρές κεφάλαιο, εργαζόμενοι και περιβάλλον προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους διαφορετικούς τους στόχους. Ο ρόλος του Management σε αυτή τη διαδικασία ηγεσίας αποσκοπεί στο συντονισμό των αντικειμενικών στόχων και απαιτήσεων των συνασπισμένων μερών.

³⁷ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.470

Το συμμετέχον μέλος «Κεφάλαιο», ως ίδιο ή ξένο, προσδιορίζει στόχους, τους οποίους θα επιθυμούσε να πετύχει στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί οι στόχοι, αποσκοπούν πρώτον στη διατήρηση και μετά στην αύξηση και τοκισμό του τοποθετούμενου κεφαλαίου.

Τα συμμετέχοντα μέλη «Συνεργάτες» συγκαταλέγονται μέλη της επιχείρησης όλων των επιπέδων ιεραρχίας, τα μέλη της Διοίκησης, καθώς και συγγενείς μελών κτλ. Οι στόχοι των συνεργατών μπορεί να είναι η αύξηση της ελκυστικότητας των θέσεων εργασίας, ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο, αύξηση του επιπέδου κατάρτισης, διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας, ο μισθός, η σύνταξη κτλ.

Το Περιβάλλον μιας επιχείρησης δημιουργεί τις συνθήκες για την φυσική, τεχνολογική, νομική-πολιτική, οικονομική και κοινωνικο-πολιτιστική ύπαρξη της. Σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν ομάδες συμφερόντων. Τυπικά συστατικά στοιχεία του περιβάλλοντος είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, σύνδεσμοι, ομάδες πολιτών, ΜΜΕ κτλ.

Βασική προϋπόθεση για την υπόσταση της επιχείρησης, αποτελεί η ταυτόχρονη προσέγγιση και ικανοποίηση των στόχων σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς. Έτσι λοιπόν και τα τρία επίπεδα στόχων είναι κρίσιμα. Ο χαμηλός βαθμός επίτευξης στόχων σε ένα τομέα δεν μπορεί να αντισταθμιστεί και να συμπληρωθεί από την επίτευξη ενός μεγαλύτερου βαθμού επιτυχίας σε έναν άλλο τομέα στόχων. Στην ευνοϊκότερη περίπτωση, βρίσκεται η επιχείρηση σε μια ασταθή ισορροπία. Η κατάσταση ισορροπίας μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της ενιαίας και ταυτόχρονης ικανοποίησης των στόχων και στα τρία επίπεδα στόχων³⁸.

Το Management πρέπει να ισορροπήσει κάτω από το βάρος των επιθυμιών επίτευξης των στόχων του «συνασπισμού» περιβάλλον, μέτοχοι και συνεργάτες. Όσο πιο ασθενείς είναι οι επιθυμίες του συνασπισμού τόσο πιο άτονη θα είναι και η αντίδραση του Management. Όσο πιο έντονη θα είναι η επιθυμία αυτών για επίλυση των στόχων τους, τόσο πιο δυναμικά και άμεσα θα πρέπει να αντιδράσουν και να κινητοποιηθούν οι μηχανισμοί του Management της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να υποστηρίξει και να βοηθήσει τις ισορροπιστικές λειτουργίες του Management, προκειμένου να πετύχει μια ικανοποιητική επίλυση των προβλημάτων. Έτσι η ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των μελών του συνασπισμού αποτελούν άμεσους στόχους της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

³⁸ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.471

Ένας περιορισμός των άμεσων στόχων του εσωτερικού ελέγχου στον οικονομικό μόνο τομέα (κεφαλαιακό στόχο) θα σήμαινε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα περιοριζόταν στην συλλογή εκείνων μόνο των πληροφοριών, που αφορούν στην επίτευξη του οικονομικού στόχου. Εάν οι επιμέρους τομείς της επιχείρησης ακολουθούν διαφορετικούς στόχους, τότε ο συντονισμός αυτού του τομέα δεν είναι αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου. Η διασφάλιση της συνολικής συντονιστικής ικανότητας προαπαιτεί βέβαια την ύπαρξη συντονισμού των επιμέρους ηγεσιών μεταξύ όλων των τομέων της επιχείρησης και των στόχων που θέτουν.

Για τον τομέα των στόχων που αφορούν το Κεφάλαιο, μπορεί ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τα σημερινά δεδομένα και το επίπεδο της τεχνολογίας, να κάνει χρήση ενός αρκετά σημαντικού και πλούσιου μηχανισμού για την έρευνα, επίτευξη και έλεγχο των στόχων. Βέβαια ανάγκη βελτίωσης υφίσταται στον τομέα της ενσωμάτωσης των τομέων των στόχων που αναφέρονται στους συνεργάτες και το περιβάλλον, στο συνολικό επιχειρησιακό σύστημα διεύθυνσης και οργάνωσης.

Οι προαναφερθέντες στόχοι του εσωτερικού ελέγχου προσδιορίζουν τον όγκο και το είδος των αποδεκτών και εφαρμοζόμενων λειτουργιών, μεταξύ εκείνων στις οποίες υφίσταται μια συμπληρωματική σχέση. Είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και μπορούν να λειτουργήσουν μόνο συνδυαστικά³⁹.

4. Λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να θεωρηθεί ως υποσύστημα της ηγεσίας της επιχείρησης. Σκοπός, καθήκοντα και θεσμοί προσδιορίζονται κατά κανόνα μέσω των ουσιαστικών λειτουργιών και ενεργειών της ηγεσίας της επιχείρησης που είναι ο σχεδιασμός, η απόφαση, ο συντονισμός, η υποκίνηση, η πληροφόρηση και ο έλεγχος.

Ο εσωτερικός έλεγχος συμπληρώνει την ηγεσία της επιχείρησης. Συμπληρώνει σημαίνει βοηθά στη διαμόρφωση ενός ενιαίου συνόλου. Στην ουσία λοιπόν η ηγεσία της επιχείρησης χωρίς την συμπληρωματική δράση του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι πλήρης.

Και τι εννοούμε:

Ο εσωτερικός έλεγχος «χορηγεί» υπηρεσίες στην ηγεσία της επιχείρησης, μέσω των οποίων υποβοηθούνται οι Managers, προκειμένου να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Ο εσωτερικός έλεγχος αναλαμβάνει την ευθύνη για την πραγματική,

³⁹ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.471

έγκαιρη και κατάλληλη, όσον αφορά τον τύπο και τον παραλήπτη, υποστήριξη της επιχείρησης (π.χ. με πληροφορίες).

Η ηγεσία, στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, αναλαμβάνει την ευθύνη για τις αποφάσεις, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν με βάση τις αναφορές και τις προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος λοιπόν στον τομέα αυτό βρίσκεται δίπλα σε άλλους ενδογενείς και εξωγενείς υποβοηθητικούς μηχανισμούς της ηγεσίας, όπως είναι το νομικό τμήμα, οι οικονομικοί σύμβουλοι, οι εσωτερικοί οικονομικοί ελεγκτές κτλ.

Επιπλέον ο εσωτερικός έλεγχος έχει την ευθύνη της μεταβίβασης των πληροφοριών και της παροχής υποστηρικτικών συμβουλών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Το πόσο εκτεταμένη θα είναι η χρήση αυτών των υπηρεσιών από τους Managers, εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, την οικονομική της θέση, την πληρότητα της σε ανθρώπινο δυναμικό, το σύστημα ηγεσίας και άλλους παράγοντες, όπως η νοοτροπία, το ηγετικό στυλ κ.τ.λ. Σε ακραίες περιπτώσεις, π.χ. σε μια μικρή επιχείρηση, ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί θεσμοθετημένη λειτουργία και δεν θεωρείται πολλές φορές απαραίτητος, και ως εκ τούτου δεν έχουν προβλεφθεί θέσεις «ελεγκτών» υπό την στενή έννοια του όρου. Την αρμοδιότητα του ελεγκτή την αναλαμβάνουν οι προϊστάμενοι ή οι διευθυντές, ή παραμελείται συστηματικά αυτός ο ρόλος.

Ο πρωτογενής ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι να συντονίζει όλες εκείνες τις λειτουργίες που σχηματίζουν και συνδέουν τα επιμέρους συστήματα, με το συνολικό επιχειρησιακό και ηγετικό σύστημα (σύνδεση συστημάτων αξιών, σχεδιασμού, ελέγχου, πληροφόρησης, οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού κτλ.).

Στα πλαίσια του συντονισμού, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει την ανάπτυξη, την διατήρηση και τον προσδιορισμό των μεθόδων και των μηχανισμών, που θα πρέπει να εφαρμοστούν στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Επιπλέον παίζει ένα συμπληρωματικό ρόλο προς τους φορείς των επιχειρησιακών λειτουργιών, φυσικά εφόσον είναι θεσμοθετημένη η λειτουργία του (π.χ. της διαχείρισης προσωπικού ή της οργάνωσης).

Η ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου συγκεντρώνεται στο στόχο της ανάδειξης της αναγκαιότητας ανάπτυξης του συστήματος ελέγχου στην επιχείρηση, του οποίου η υλοποίηση προαπαιτεί τον παραμερισμό όλων των εμποδίων και αδυναμιών σχετικά με την ανάληψη δράσεων προς αυτή την κατεύθυνση που συνήθως συνοδεύουν τη λειτουργία των σημερινών επιχειρήσεων (καθήκον ανάληψης πρωτο-

βουλίας). Στην πραγματικότητα η συντονιστική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συγκεντρώνεται σε πρώτη γραμμή στα ηγετικά συστήματα που ευρίσκονται πλησίον του εσωτερικού ελέγχου δηλαδή στα συστήματα πληροφόρησης, σχεδιασμού και ελέγχου.

Εκτός τούτων, ο εσωτερικός έλεγχος αναλαμβάνει με δική του πρωτοβουλία διαδικασίες συζητήσεων και σχηματισμού απόψεων, προβαίνει σε υποδείξεις στους υπεύθυνους και μέσω της ανάδειξης των ηγετικών κενών ή παραλείψεων συμβάλλει σημαντικά στην αποφυγή μελλοντικών λαθών, γεγονός που ενισχύει την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η υποστηρικτική συμβολή του εσωτερικού ελέγχου ως προς την ηγεσία επικεντρώνεται στην συνδιαμόρφωση των μακροχρόνιων επιχειρησιακών δομών και στη πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων. Η αποδοχή από όλα τα ηγετικά στελέχη της φιλοσοφίας του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη της απαραίτητης υποδομής και την κατανόηση της χρησιμότητας του⁴⁰.

Η έκταση και το είδος της συμπληρωματικότητας ως προς την ηγεσία, μέσω της ανάληψης ηγετικών καθηκόντων από τον εσωτερικό έλεγχο εξαρτάται από το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης, από το ηγετικό Style, από την ιστορική εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση, από τα συμμετέχοντα άτομα στην ηγεσία της επιχείρησης, από την επικρατούσα δυναμική και ένταση του ανταγωνισμού, αλλά και από πολλές άλλες συνισταμένες. Στην πράξη η έκταση των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου ξεκινά από την θεσμοθέτηση της δράσης και της ύπαρξης του που όμως δεν έχει καμία εξουσία και ουσιαστική αρμοδιότητα (δηλαδή των δράσεων που έχουν αποκλειστικά μόνο συμβουλευτικό χαρακτήρα, π.χ. επιστάτες σε πολλές εποχικά λειτουργούσες επαρχιακές βιομηχανίες κονσερβοποίησης), και φτάνει σε λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου, οι οποίοι αναλαμβάνουν (άτυπα όμως) και ηγετικές εργασίες υπό ιδίαν ευθύνη. Στις επιχειρήσεις αυτές ακούγεται πολλές φορές το σλόγκαν «στην επιχείρηση μας δεν λειτουργεί τίποτε χωρίς την συμμετοχή του Ελεγκτή μας», στον οποίο όμως δεν αναθέτουν ουσιαστικές αρμοδιότητες και δεν τον εξουσιοδοτούν.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι εσωτερικός έλεγχος, μέσω της συμπληρωματικής δράσης του, όσον αφορά τον έλεγχο της επίδοσης της ηγεσίας και την προσφορά υποβοηθητικών και συμπληρωματικών υπηρεσιών προς αυτή, δια-

⁴⁰ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.474

οφθαλμίζει την αποτελεσματική διαχείριση και διεύθυνση της συμπεριφοράς εντός της επιχείρησης.

5. Συντονιστική λειτουργία

Η αποτελεσματικότητα του συντονισμού που προσανατολίζεται στον έλεγχο, εξαρτάται από τον τύπο και το είδος του ηγετικού συστήματος (Style) που εφαρμόζεται. Σε ένα προοδευτικό και εξελικτικό σύστημα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν αποτελέσματα με βάση συγκεκριμένους αντικειμενικούς και ορθολογικούς στόχους. Πολλές φορές όμως διαπιστώνεται ανυπαρξία ενός ενιαίου στόχου, διότι η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα των συνισταμένων που εμπλέκονται στη λειτουργία του συστήματος είναι αρκετά μεγάλη. Επίσης σημαντικό ρόλο στην αδυναμία επίτευξης των στόχων παίζει και η περιορισμένη δυνατότητα που έχουν τα άτομα, και μάλιστα τα ευρισκόμενα σε ηγετικές θέσεις, να λειτουργούν πάντα ορθολογιστικά. Ο συντονισμός στο σημείο αυτό προαπαιτεί αποκεντρωτική επίλυση του προβλήματος και εύρεση απόφασης με συνεργασία πολλών επιπέδων ηγεσίας. Απαραίτητο στοιχείο συνεπώς για την αποτελεσματικότητα του συντονισμού αποτελεί ο αποκεντρωτικός τρόπος διαμόρφωσης του σχεδιασμού και του ελέγχου, δηλαδή ένα μοντέλο Διεύθυνσης, το οποίο θεωρεί τον σχεδιασμό και τον έλεγχο ως ισοδύναμα τμήματα στο σύστημα Κυβερνητικής και λειτουργεί αποκεντρωτικά.

Μια σημαντική συνισταμένη της αποκέντρωσης είναι η χρήση της ορθής κατανομής της επιχειρηματικής γνώσης. Γραφειοκρατικές, αποκεντρωμένες οργανωσιακές δομές τείνουν να μην χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την γνώση που είναι κατανεμημένη στα διάφορα υποσυστήματα. Αυτό βέβαια επιδεινώνεται από γραφειοκρατικές διαδικασίες, έλλειψη συντονισμού, έλλειψη πληροφοριακών συστημάτων, ορθολογικής κατανομής της πληροφόρησης, έλλειψη συντονισμού, έλλειψη ιεραρχικής αποτελεσματικότητας, έλλειψη αποτελεσματικών μηχανισμών λήψης αποφάσεων κτλ. Έτσι διαπιστώνεται συχνά ότι ο πλούτος των πληροφοριών, η νεωτεριστική ικανότητα, οι ατομικές και συλλογικές δεξιότητες των συνεργατών συχνά καταστρέφονται ή υποτιμούνται. Συχνά επίσης το ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να επιλύσει αποτελεσματικά προβλήματα παραγνωρίζεται, δεν υποκινείται σε δράση ή γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης.

Η συνέπεια για τον έλεγχο είναι ότι στα πλαίσια της συντονιστικής του λειτουργίας, για υποβοήθηση της αποτελεσματικής κατανομής και αποκέντρωσης της γνώσης και των δεξιοτήτων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, αναγκάζεται

προκειμένου να μην εναντιώνεται προς την ηγεσία, να παραμελεί τον ρόλο αυτό. Η δημιουργία ενός υπερσυγκεντρωτικού ελεγκτικού και συντονιστικού μηχανισμού δεν διευκολύνει την βελτίωση της δράσης της επιχείρησης. Ο έλεγχος θα πρέπει να διαμορφώσει με τέτοιο τρόπο τις επικοινωνιακές σχέσεις, ώστε να διαμορφωθεί ένας άριστος συνδυασμός από την διασύνδεση και δικτύωση των διαφόρων τμημάτων και υποσυστημάτων. Ιδιαίτερη σημασία έχουν στο σημείο αυτό οι οργανωσιακές προϋποθέσεις. Οι αποκεντρωμένες μονάδες (τομείς, διαχειρίσεις, λειτουργικά υποσυστήματα κτλ.), πρέπει να διαθέτουν έναν υψηλό βαθμό αυτονομίας, ελευθερίας, αρμοδιότητα και δικαιοδοσία στη λήψη σχετικών αποφάσεων, και να διαθέτουν αυξημένη αίσθηση της συμπληρωματικότητας του ρόλου τους. Θα πρέπει να εμμένουν στην αρχή για την επίτευξη της ενιαίας και συνολικής δράσης και υλοποίησης των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Να προβάλλουν το γενικό και να παραμερίζουν το μερικό. Βέβαια το σύνολο εγγυάται με τη σειρά του την τοποθέτηση της γνώσης και του υπάρχοντος δυναμικού στην υπηρεσία των επιμέρους υποσυστημάτων. Κάτω από τον ποιοτικό συντονισμό των αυτόνομων τμημάτων πρέπει να τονίσουμε ότι ο έλεγχος δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ύπαρξη αυτοδύναμου συντονισμού των αποκεντρωμένων μονάδων⁴¹.

6. Συντονισμός για σχηματισμός συνολικών συστημάτων

Σκοπός και καθήκον του εσωτερικού ελέγχου, όπως προείπαμε, είναι η δημιουργία ενός συνολικού συστήματος μέσα στην επιχείρηση, το οποίο θα μπορεί να συντονίζεται και να ελέγχεται καλύτερα και να παρέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες στην ηγεσία της επιχείρησης για να επιτευχθεί το ποθητό αποτέλεσμα.

Κάθε επιχείρηση και κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις για την εύρυθμη λειτουργία του χρησιμοποιούν κατά κόρον πέντε κύριες λειτουργίες στην ηγεσία τους. Οι λειτουργίες αυτές ή συστήματα έχουν σκοπό να παρέχουν τις δυνατότητες εκείνες στην ηγεσία για να μπορεί να προχωρά στο έργο της. Τα συστήματα αυτά, τα οποία αποτελούν και τη βάση της ηγεσίας, είναι το σύστημα αξιών και αρχών, το σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου, το σύστημα εφοδιασμού με πληροφορίες, το σύστημα οργάνωσης και το σύστημα διοίκησης προσωπικού.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι να ομαδοποιήσει και να συντονίσει τα συστήματα αυτά έτσι ώστε η ηγεσία να μπορεί να αποδώσει το καλύτερο επι-

⁴¹ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.475-476

θυμητό αποτέλεσμα. Αν όλα αυτά τα συστήματα συντονιστούν προς μια κατεύθυνση, η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης είναι γεγονός.

Τι ρόλο όμως παίζουν τα συστήματα αυτά εντός της επιχείρησης;

Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των συστημάτων αυτών είναι η απάντηση για την αναγκαιότητα σχηματισμού ολικών συστημάτων με σκοπό το συντονισμό στον έλεγχο των συστημάτων αυτών.

6.1. Σύστημα αξιών και αρχών

Το σύστημα αξιών και αρχών περιλαμβάνει εκτεταμένες ηθικές, οικονομικές και κοινωνικές αξίες και τύπους της ηγεσίας της επιχείρησης σε σχέση με την επιχείρηση, τους συνεργάτες της και το επιχειρησιακό περιβάλλον. Το σύστημα αξιών και αρχών αποτελεί τη βάση της λειτουργίας της ηγεσίας και με τον τρόπο αυτό προσδιορίζει και καθορίζει το περιεχόμενο και την ποιότητα όλων των επιμέρους συστημάτων ηγεσίας. Δίνει το στίγμα για ανάπτυξη δράσεων και για προσδιορισμό στόχων και μεθόδων επίτευξής τους. Έχει να κάνει με τη φιλοσοφία και την πολιτική μιας επιχείρησης⁴².

Πίνακας 1

Συστατικά στοιχεία του συστήματος αξιών και αρχών

Φιλοσοφία επιχείρησης
Φιλοσοφία σχεδιασμού
Φιλοσοφία ελέγχου
Φιλοσοφία πληροφόρησης
Φιλοσοφία οργάνωσης
Φιλοσοφία διοίκησης προσωπικού

6.2. Σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου

Το σύστημα σχεδιασμού απεικονίζει το σύνολο των παρουσιαζόμενων σχεδίων και προγραμμάτων της επιχείρησης, καθώς και την αμφίδρομη, λειτουργική και θεσμική σχέση τους. Τα πλεονεκτήματα ενός συνολικού συστήματος σχεδιασμού εντοπίζεται στο γεγονός ότι συνδέει όλα τα τμήματα μεταξύ τους και λαμβάνει υπόψη το σύνολο των επιμέρους σχεδιασμών των τμημάτων, τα επιμέρους ενδιαφέροντα αυτών που ασχολούνται με το Management, λαμβάνει υπόψη τις αξίες και τις αρχές των επιμέρους τμημάτων και μπορεί να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα των επιμέρους και λειτουργούντων σχεδίων και τμημάτων. Το συνολικό σύστημα σχεδιασμού συγκεντρώνει σε ένα ολοκληρωμένο και ενιαίο δημιούργημα τα συστα-

⁴² ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.477

τικά στοιχεία του συστήματος, την οργάνωση της ροής και την οργάνωση της ανάπτυξης του σχεδιασμού και έτσι μπορεί να κάνει συγκρίσεις μεταξύ των:

- Φορέων Σχεδιασμού: Ποιος παράγει, συντονίζει, διευθύνει, με ποια συμμετοχή και πόσο αποτελεσματικά;
- Αποδέκτες Σχεδιασμού: Για ποιον σχεδιάζεται; Υπάρχουν άλλες εναλλακτικές προτάσεις και λύσεις;
- Σχέδια: Ποια σχέδια και με ποια αποτελεσματικότητα; Είναι εφικτά και λειτουργικά τα υπάρχοντα σχέδια;
- Ορίζοντας Σχεδιασμού: Μέχρι ποιου χρονικού σημείου; Ο σχεδιασμός πρέπει να βελτιωθεί ή να προσαρμοσθεί σε τακτά διαστήματα;
- Πεδίο Σχεδιασμού: Με ποιο περιεχόμενο;
- Αρχές Σχεδιασμού: Κάτω από ποιες αποδοχές; Επιτυγχάνεται το άριστο; Ακολουθείται η φιλοσοφία της επιχείρησης;
- Μηχανισμοί Σχεδιασμού: Με ποιες μεθόδους; Υπάρχουν άριστες μέθοδοι; Ποιες αδυναμίες, πλεονεκτήματα έχει η κάθε μια;
- Πόροι / Προϋπολογισμός: Με ποια μέσα; Ακολουθείται η ορθολογιστική αρχή της επίτευξης του άριστου με το ελάχιστο κόστος; Έχουμε αποκλίσεις, υπερβάσεις από τον προϋπολογισμό⁴³;

Πίνακας 2

Συστατικά στοιχεία του συστήματος σχεδιασμού

Στρατηγικό σύστημα σχεδιασμού
Στρατηγικός σχεδιασμός στόχων
Μηχανισμοί για την αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης
Σχεδιασμός στρατηγικής σε επιχειρησιακό και τμηματικό επίπεδο, και σε επίπεδο της λειτουργίας
Μηχανισμοί αξιολόγησης της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης (στρατηγικοί συντελεστές επιτυχίας, καμπύλες εμπειρίας κτλ.)
Μηχανισμοί για την ενιαία αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης
Μηχανισμοί αξιολόγησης των επιμέρους πεδίων των στρατηγικών (Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντος, Αγοράς, Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Τεχνολογίας κτλ.)
Αξιολόγηση στρατηγικής ή Ποσοτικοποίηση των εναλλακτικών στρατηγικών
Στρατηγικό ισοζύγιο και σχεδιασμός μέτρων
Επιχειρηματικό σύστημα σχεδιασμού
Μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός αντικειμενικών στόχων (διάθεσης, προμήθειας, παραγωγής κτλ.)
Μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός τυπικών στόχων (απόδοσης, κόστους κτλ.)

⁴³ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.478

Βραχυχρόνιος σχεδιασμός αντικειμενικών στόχων (διάθεσης, προμήθειας, κτλ.)
Διαδικασίες Προϋπολογισμού
Επιχειρησιακοί μηχανισμοί σχεδιασμού για ασφαλείς προσδοκίες (σύγκριση κόστους, απλές και διαφορικές αναλύσεις, διαδικασίες ανάληψης επενδύσεων κτλ.)
Επιχειρησιακοί μηχανισμοί σχεδιασμού για την αντιμετώπιση καταστάσεων αβεβαιότητας (ανάλυση κατωφλίου χρησιμότητας κτλ.)

Επανερχόμενοι τώρα στις αρχές ανάπτυξης του συστήματος ελέγχου θα λέγαμε ότι βρίσκονται σε μια σχέση αναλογική με το σύστημα σχεδιασμού της επιχείρησης. Για να διασφαλιστεί ένα σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου θα πρέπει να προσδιοριστούν τα συστατικά στοιχεία της οργάνωσης της ροής και της ανάπτυξης, αλλά και τα στοιχεία ελέγχου, όπως:

- **Φορείς Ελέγχου:** Ποιος συμμετέχει στη διαδικασία ελέγχου; Ποια πρότυπα ισχύουν;
- **Λειτουργία Ελέγχου:** Ποιες αρμοδιότητες ελέγχου έχουν αναλάβει οι διάφοροι φορείς ελέγχου;
- **Μηχανισμοί Ελέγχου:** Με ποιους μηχανισμούς και ποια κριτήρια;
- **Περιεχόμενο Ελέγχου:** Ποια είναι τα περιεχόμενα Ελέγχου;
- **Βάση Πληροφοριών:** Πώς έχει διακανονισθεί να γίνονται οι αναφορές και οι εκθέσεις;

Επομένως τα συστατικά στοιχεία του συστήματος ελέγχου σε μια επιχείρηση είναι τα εξής:

Στρατηγικό σύστημα ελέγχου

- Στρατηγικός έλεγχος αρχών λειτουργίας του συστήματος
- Στρατηγικός έλεγχος αποτελεσμάτων και εφαρμογής (στρατηγική σύγκριση των Υπέρ-Κατά)
- Στρατηγική ανάλυση Αποκλίσεων και Αιτιών

Επιχειρησιακό σύστημα ελέγχου

- Επιχειρησιακός έλεγχος συνέπειας των στόχων
- Επιχειρησιακός έλεγχος αποτελεσμάτων και σύγκριση Υπέρ-Κατά
- Έλεγχος προόδου σχεδιασμού και λογισμός προσδοκιών
- Επιχειρησιακή ανάλυση αποκλίσεων και αιτιών
- Επιχειρησιακός έλεγχος αρχών λειτουργίας του συστήματος⁴⁴

⁴⁴ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.479

6.3. Σύστημα εφοδιασμού Πληροφοριών

Η ηγεσία μιας επιχείρησης, όπως προείπαμε, έχει ως σκοπό να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις έτσι ώστε οι αναλαμβανόμενες δράσεις να πραγματοποιηθούν με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο, βασική προϋπόθεση από πλευράς της ηγεσίας είναι η γνώση του αντικείμενου για το οποίο πραγματοποιούνται οι δράσεις αυτές και γνώση των πλαισίων, μέσα στα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Οι πληροφορίες αυτές αποτελούν συστατικό στοιχείο του συστήματος εφοδιασμού με πληροφορίες, το οποίο περιλαμβάνει εκτεταμένο αριθμό παραμέτρων, χαρακτηριστικών και αποτελεσμάτων που σχετίζονται με το σύστημα εκτέλεσης και εφαρμογής του σχεδιασμού.

Το σύστημα διασφάλισης πληροφοριών δεν πρέπει να περιορίζεται σε μια αποτύπωση του συστήματος εκτέλεσης και εφαρμογής του σχεδιασμού, αλλά εκτός αυτού να εφοδιάζεται ή και να παράγει επιχειρησιακές πληροφορίες για χρήση από την ηγεσία.

Η διαφορά ως προς το σύστημα σχεδιασμού, το οποίο επίσης προσφέρει πληροφορίες, έγκειται στο εξής: Ενώ τα συστήματα σχεδιασμού εργάζονται στη βάση δεδομένων πληροφοριών, με τα συστήματα εφοδιασμού πληροφοριών γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί το επίπεδο πληροφόρησης και για πληροφορίες και εκτός της επιχείρησης.

Οι πληροφορίες αυτές έχουν ως σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου πληροφόρησης της ηγεσίας εκτός των συγκεκριμένων που λαμβάνει από τα υπόλοιπα τμήματά της και θεωρούνται απαραίτητες για την επίλυση των προβλημάτων που είναι αρμοδιότητας της. Κατά κανόνα έχει να κάνει με συμπυκνωμένες και αλληλένδετες πληροφορίες. Δημιουργούνται από το συνδυασμό διαφόρων πρωτογενών πληροφοριών, διατυπώνουν σχέσεις με πληροφορίες άλλου είδους, αλλά και αποτελούν τη βάση για λήψη αποφάσεων εκ μέρους της ηγεσίας της επιχείρησης.

Το ποιες πληροφορίες πρέπει να συμπεριληφθούν στο σύστημα, εξαρτάται από την εξέλιξη και την διαμόρφωση των απαιτήσεων που έχουμε από την ηγεσία της επιχείρησης.

Επομένως τα συστατικά στοιχεία του συστήματος εφοδιασμού πληροφοριών σε μια επιχείρηση πρέπει είναι:

- Επιχειρησιακές πληροφορίες και υπολογιστικά στοιχεία παραγωγής, προμήθειας, διάθεση κτλ.

- Χρηματοοικονομικά στοιχεία
- Στοιχεία κόστους και απόδοσης, είδη κόστους, θέσεις κόστους και φορείς κόστους, στοιχεία αποτελεσμάτων
- Πολυδιάστατα στοιχεία για λήψη αποφάσεων και ευθυνών
- Στοιχεία κόστους διαδικασιών
- Θέματα που αφορούν τις εκθέσεις και τις αναφορές και σύστημα αναφορών
- Εξοπλισμός σε Η/Υ για την πληροφόρηση της ηγεσίας
- Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην επιχείρηση
- Ανάλυση περιβάλλοντος, π.χ. αναλύσεις τομέων, του ανταγωνισμού κτλ⁴⁵.

6.4. Σύστημα οργάνωσης

Με τον όρο οργάνωση εννοούμε το σύνολο των μέτρων, τα οποία προσανατολίζονται σε συγκεκριμένο στόχο, μέσω των οποίων ταξινομούνται όλες οι ενέργειες του συστήματος ενεργούντων ανθρώπων, η τοποθέτηση και λειτουργία πόρων και μέσων, αλλά και η επεξεργασία των πληροφοριών για λήψη αποφάσεων.

Οι μηχανισμοί του συστήματος οργάνωσης πρέπει να επιλύσουν δύο οργανωσιακά επιμέρους προβλήματα, τα οποία μπορεί να χαρακτηρισθούν και ως διαφοροποίηση και συντονισμός. Διαφοροποίηση σημαίνει ότι οι αρμοδιότητες που πρέπει να ικανοποιηθούν από το σύστημα, θα πρέπει να διαχωριστούν σε επιμέρους και τμηματικές και να ανατεθούν σε διαφορετικούς φορείς προς υλοποίηση. Συντονισμός σημαίνει ότι οι επιμέρους αρμοδιότητες και οι φορείς τους, θα πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους, αλλά και ότι οι μέσω των επιμέρους φορέων αρμοδιοτήτων πραγματοποιηθείσες αποδόσεις, θα πρέπει να συναθροιστούν σε μια συνολική απόδοση, προς όφελος και στην υπηρεσία του αντικειμενικού στόχου⁴⁶.

6.5. Σύστημα διοίκησης προσωπικού

Το σύστημα διοίκησης προσωπικού ή ανθρωπογενών πόρων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δράσεις, στις οποίες προβαίνουν οι υπεύθυνοι, προκειμένου να επηρεάσουν και να κατευθύνουν την συμπεριφορά των συνεργατών τους προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Οι συνεργάτες πρέπει μέσω κατάλληλων μηχανισμών και διαδικασιών να υποκινηθούν, έτσι ώστε να αποδώσουν το σύνολο των δυνατοτήτων τους και γενικά να συμπεριφερθούν και να λειτουργήσουν με τέτοιο τρόπο, ώστε να

⁴⁵ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., 2003, Σ.480-481

⁴⁶ στο ίδιο, 2003, Σ.482

μεγιστοποιήσουν ή να αριστοποιήσουν την απόδοση τους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης.

7. Ο εσωτερικός ελεγκτής σύμβουλος

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

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

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι στέλεχος υψηλών προδιαγραφών που διαθέτει πλούσιο οπλοστάσιο γνώσεων και ιδεών. Χαρακτηρίζεται από διοικητικές ικανότητες, καθολική γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δρα ο φορέας. Διαθέτει ειδική, θα μπορούσε να πει κανείς, μέθοδο προσέγγισης και εκτίμησης

των προβλημάτων, ως επίσης και αυξημένη αντικειμενική κρίση, στοιχείο απαραίτητο για ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης.

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

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

Οι διοικούντες, πρέπει να έχουν κατά νου, πως η φύση του αντικειμένου του εσωτερικού ελέγχου, λόγω της ευρύτητας των θεμάτων και των εμπειριών που συνεχώς αποκομίζονται μέσω της συνεχούς διερεύνησης, δίδεται η δυνατότητα να αναπτύσσονται και να δημιουργούνται ικανά στελέχη και μάλιστα υψηλών προδιαγραφών από τα οποία τα πιο χαρισματικά θα είναι στη διάθεση της διοίκησης, για να καλύψει υψηλές διοικητικές θέσεις με αυξημένες ευθύνες. Οι ικανότητες που διαθέτουν οι σημερινοί ελεγκτές, σε ένα καλά οργανωμένο τμήμα, είναι ισοδύναμες ή και ανώτερες με αυτές που διαθέτουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Είναι προφανές, πως η αναγνώριση του έργου του εσωτερικού ελεγκτή και η αποδοχή αυτού ως «σύμβουλο» από τη διοίκηση, της παρέχει τα εχέγγυα για λήψη υψηλού επιπέδου επιχειρηματικών αποφάσεων με σημαντικά οφέλη.

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

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

Η πιο πάνω αναφορά στον εσωτερικό ελεγκτή ως «σύμβουλο», είναι ο λόγος που και στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εκτιμούν και να εμπιστεύονται το έργο του, να οργανώνουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου από ικανά στελέχη, παραχωρώντας παράλληλα υψηλού επιπέδου ελεγκτικές αρμοδιότητες, ικανές να συμβάλουν στην εφαρμογή των πολιτικών και των αποφάσεων των διοικούντων⁴⁷.

8. Σχέσεις εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών

Μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι οργανωμένος μέσα στην επιχείρηση ως μία από τις λειτουργίες της και διενεργείται από υπαλλήλους της. Αντιθέτως οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν καμιά υπαλληλική σχέση με τον φορέα που ελέγχουν, μισθώνουν τις υπηρεσίες τους και ενεργούν με εντολή και για λογαριασμό των μετόχων, στους οποίους και δίνουν αναφορά.

Ως κύριο μέλημα του εσωτερικού ελέγχου είναι να ελέγχει δειγματοληπτικά την εφαρμογή των διαδικασιών καθώς και την αξιολόγηση αυτών για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αντίθετα, αντικειμενικός σκοπός του εξωτερικού ελέγχου είναι η έκφραση γνώμης επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, των στοιχείων του ισολογισμού, καθώς και των αποτελεσμάτων χρήσης και κατά πόσο αυτά έχουν καταρτισθεί σύμφωνα με τα παραδεγμένα διεθνή λογιστικά πρότυπα και αρχές.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι διαρκείς σύμβουλοι της διοίκησης και των ελεγχόμενων. Έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν, καθώς επίσης είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες της επιχείρησης και τους συναδέλφους. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια χρόνου, αυτό σημαίνει ότι είναι σε θέση να εμβαθύνουν περισσότερο τον έλεγχο εν αντιθέσει με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ενεργούν για λογαριασμό της ανώτατης διοίκησης και είναι ανεξάρτητοι από αυτό που ελέγχουν. Οι ευθύνες τους είναι διοικητικές εν αντι-

⁴⁷ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ.53-55

θέσει προς τους εξωτερικούς ελεγκτές, των οποίων οι ευθύνες είναι νομικές για πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Τόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές, όσο και οι εξωτερικοί είναι και οι δύο απαραίτητοι, έχουν δε το δικό τους ξεχωριστό ρόλο. Η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελεγκτών για συμπλήρωμα της δική τους εργασίας.

Μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών πέρα των διαφορών, υπάρχουν και ομοιότητες, όπως και οι δύο ασχολούνται με τον έλεγχο, χρησιμοποιούν τις ίδιες ελεγκτικές διαδικασίες και τεχνικές. Επίσης και οι δύο είναι σύμβουλοι.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να τηρεί στάση βοήθειας, συναίνεσης και συνεργασίας απέναντι στους εξωτερικούς ελεγκτές, διότι η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στη μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων. Μια καλά οργανωμένη διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου δικαιολογεί πλήρως ένα περιορισμό των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου, κάτι τέτοιο πρέπει να εκτιμάται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση και πριν από κάθε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς και με συμβούλους θα πρέπει να προηγείται συζήτηση με τον διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου.

Βασική αρχή είναι ότι ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συντονίζει τις προσπάθειες των εξωτερικών ελεγκτών και των εξωτερικών συμβούλων για αποφυγή των διπλών προσπαθειών που συνεπάγεται περιορισμό των δαπανών. Θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών δεν αναπαράγεται από τους εξωτερικούς ελεγκτές και τους συμβούλους, επιβαρυνόμενο με επιπλέον κόστος⁴⁸.

9. Ο έλεγχος και ο ελεγκτής

Οι λειτουργίες του ελέγχου και η θέση του ελεγκτή θα πρέπει να διαχωριστούν μεταξύ τους. Για την υλοποίηση του ηγετικού σχεδιασμού που αφορά τον έλεγχο, δεν είναι οπωσδήποτε απαραίτητη η δημιουργία θέσεων, οι οποίες να είναι οι εξειδικευμένοι φορείς αυτής της λειτουργίας. Οι λειτουργίες του ελέγχου μπορούν να αναληφθούν και από άλλες θέσεις ή θεσμούς, οι οποίοι κιόλας λειτουργούν. Από την άποψη όμως μιας χρονικά προσδιορισμένης κατανομής της εργασίας και εξειδί-

⁴⁸ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ.63-65

κευσης, θα πρέπει οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν τέτοιες θέσεις.

Ακόμη όμως και αν δημιουργηθούν θέσεις ελεγκτού, ο έλεγχος δεν αποτελεί μόνο υπόθεση του ελεγκτή, αλλά κάθε Manager και κάθε στελέχους. Ανεξάρτητα από τη θέση του στην ιεραρχία και το χαρτοφυλάκιο του, ο κάθε Manager ακολουθεί στόχους, σχεδιάζει τον τρόπο και το δρόμο για την επίτευξη των στόχων, αποδέχεται τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις που οδηγούν σε αυτή τη κατεύθυνση και αξιολογεί σε τακτά διαστήματα τον βαθμό επίτευξης των στόχων αυτών. Αυτό ισχύει τόσο για τον κάθε Manager ξεχωριστά, όσο και για το σύνολο της επιχείρησης. Η διαδικασία ελέγχου πρέπει να ακολουθείται από όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης και να υποστηρίζεται από όλους με συγκεκριμένα επίπεδα επιδόσεων. Κανείς δεν έχει μηδενικό μερίδιο στην αποτυχία ή στην επιτυχία. Με τον τρόπο αυτό αναλαμβάνει επίσης το Management λειτουργίες και ευθύνες του ελέγχου.

Ο ελεγκτής απεναντίας μανατζάρει τον έλεγχο. Ενδιαφέρεται και φροντίζει για την δημιουργία αποτελεσματικών πλαισίων λειτουργίας των εργασιών του, διαθέτει μηχανισμούς και προσφέρει συμβουλές για τη σωστή εφαρμογή του. Ένα λειτουργικό σύστημα ελέγχου προϋποθέτει ότι συγκεκριμένες λειτουργίες θα υλοποιηθούν από υπεύθυνες θέσεις ελεγκτών. Η συμβολή του ελεγκτή και του Manager αλληλοσυμπληρώνονται στον έλεγχο. Ο έλεγχος έχει υπόσταση και λόγω ύπαρξης μόνο με ή μέσω της συνεργασία του ελεγκτή και του Manager⁴⁹.

10. Λειτουργίες του Management στον εσωτερικό έλεγχο

Η συνειδητοποίηση της χρησιμότητας του ελέγχου από τους υπευθύνους αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την συμμετοχή του στο στρατηγικό και λειτουργικό έλεγχο. Και τα δύο απαιτούν μια σειρά από μηχανισμούς και ροές, με τις οποίες οι Managers θα πρέπει να έλθουν καθημερινά αντιμέτωποι. Η γνώση των μηχανισμών λειτουργίας αυτών των πραγμάτων απαιτεί όχι μόνο από τους ελεγκτές, αλλά και από τους Managers, συγκεκριμένη συνείδηση των προβλημάτων.

Η συνείδηση για την αναγκαιότητα του ελέγχου εξωτερικεύεται από την μια πλευρά με την στάση του Manager απέναντι στον έλεγχο και από την άλλη, με την αντίληψη και την «δέσμευση» της Διοίκησης της επιχείρησης απέναντι στον έλεγχο. Η διεύθυνση της Επιχείρησης πρέπει να αναγνωρίσει την δυνατότητα ότι η

⁴⁹ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ, 2003, Σ.491

τοποθέτηση του μηχανισμού ελέγχου μπορεί να βελτιώσει τον βαθμό επιτυχίας της επιχείρησης. Από αυτή την αντίληψη μπορεί με την εξέλιξη του χρόνου να αναπτυχθεί η αναγκαιότητα ή η βεβαιότητα για την τοποθέτηση του ελέγχου. Έτσι η συνειδητοποίηση της χρησιμότητας του ελέγχου μεταφέρει μαζί της πάντα και ένα συνειδητό Σχεδιασμό και Διεύθυνση.

Μια ουσιαστική προϋπόθεση για την λειτουργική ικανότητα του ελέγχου είναι η ύπαρξη μιας ηγετικής φιλοσοφίας, η οποία παρουσιάζει τις προσανατολισμένες στο μέλλον επιχειρηματικές λειτουργίες και αποφάσεις και έτσι καθιστά δυνατή την κανονική λειτουργία της διαδικασίας ελέγχου. Η διεύθυνση της επιχείρησης έχει την ευθύνη της διαμόρφωσης μιας ηγετικής φιλοσοφίας στηριγμένης στον έλεγχο. Μια ηγετική φιλοσοφία στηριγμένη στον έλεγχο συγκεκριμενοποιείται με βάση δύο στοιχεία:

Ηγετικό στυλ στηριγμένο στον έλεγχο. Ως ηγετικό στυλ θεωρούνται τα μακροχρόνια, σταθερά, συνεπή και εξαρτημένα από τις καταστάσεις πρότυπα συμπεριφοράς μιας ηγεσίας, ή όλων των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης. Το ηγετικό στυλ μπορεί ως εκ τούτου να εξαρτηθεί ή να αξιολογηθεί από το πόσο και πόσοι συνεργάτες συμμετέχουν στην διαμόρφωση της βούλησης και των αποφάσεων των ιεραρχικά υψηλότερων επιπέδων στην επιχείρηση. Πάνω σε μια κλίμακα από δυνατούς τύπους ηγεσίας μπορούμε να διακρίνουμε περισσότερο αυταρχικούς τύπους ιεραρχίας, ή και συνεργατικά ή συμμετοχικά ηγετικά πρότυπα. Ένα αυταρχικό ή απολυταρχικό στυλ ηγεσίας διακρίνεται από το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι με βάση το κύρος και την εξουσία που τους προσφέρει η θέση τους, εξασκούν μόνοι τους ή με τη βοήθεια των συνεργατών τους τις λειτουργίες της ηγεσίας. Ένα συμμετοχικό ή συνεργατικό ηγετικό στυλ σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι και γενικά το ηγετικό επιτελείο αποφασίζει αφού πρώτα συζητήσει και συσκεφτεί με τους συνεργάτες του. Οι αποφάσεις που στηρίζονται σε πλειοψηφίες είναι τυπικές και περιορίζονται σε λίγα όργανα στην επιχείρηση. Το συλλογικό ηγετικό στυλ δείχνει επακριβώς σε εξουσιοδότηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, επάρκεια, ικανότητα και ευθύνη και εφαρμόζεται τότε που, για την υλοποίηση των αποφάσεων είναι απαραίτητη η ταύτιση της γνώμης των συνεργατών με αυτές τις αποφάσεις.

Οι συνεργάτες στην εύρεση στόχων, στα πλαίσια της διαδικασίας ελέγχου θα πρέπει να συμμετέχουν ανάλογα, εάν επιθυμούν να είναι ικανοποιητικά υποκινημένοι, και επιθυμούν πραγματικά την επιτυχία των στόχων τους. Ουσιαστική είναι επίσης και η συνεργασία τους κατά το Σχεδιασμό των μέτρων για την επίτευξη

των στόχων, διότι είναι αυτοί, που τελικά και θα πρέπει να υλοποιήσουν τα μέτρα. Σε στρατηγικό επίπεδο μπορεί εκτός τούτου να γίνει χρήση του δημιουργικού δυναμικού όσο το δυνατόν περισσότερων συνεργατών.

Ο έλεγχος προϋποθέτει ως εκ τούτου την ύπαρξη ενός δημοκρατικού και συνεργατικού ηγετικού στυλ. Η εφαρμογή αυτού του ηγετικού στυλ αποτελεί αρμοδιότητα της διεύθυνσης της επιχείρησης και οφείλει να αποτελεί υπόδειγμα στη προσπάθεια δημιουργίας συνείδησης για τον έλεγχο. Αποφασιστικής σημασίας είναι το εφαρμοζόμενο από την ηγεσία της επιχείρησης ηγετικό στυλ. Εάν συμπεριφέρεται ενάντια στους άμεσους συνεργάτες του με απολυταρχικό και αυταρχικό τρόπο, τότε αυτό το απολυταρχικό και αυταρχικό στυλ θεωρείται και από τα κατώτερα επίπεδα ηγεσίας ως πολιτική της επιχείρησης και ακολουθείται και από αυτά.

Ηγεσία προσανατολισμένη στους στόχους. Η προσανατολισμένη στους στόχους ηγεσία προϋποθέτει απαραίτητα τον προσδιορισμό και εφαρμογή των στόχων, ως μηχανισμό ηγεσίας σε πολλούς τομείς ευθύνης μιας επιχείρησης. Οι λειτουργικά σχεδιασμένοι στόχοι ελέγχονται συστηματικά, προκειμένου να αυξηθεί η διασφάλιση της επίτευξης στόχων. Εντός αυτού του συστήματος στόχων οφείλει η κάθε μορφή ηγεσίας να έχει την δυνατότητα εφαρμογής αυτονομίας και αυτοελέγχου.

Ο έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει μόνο, όταν προσανατολίζεται σε στόχους. Ο σχεδιασμός, η διεύθυνση, η προσαρμογή μπορεί να εφαρμοστούν μόνο σε σχέση με εκ των προτέρων τιθέμενους στόχους. Αυτό σημαίνει ότι ο έλεγχος απαιτεί από την ηγεσία της επιχείρησης, από τη διεύθυνση και από κάθε υπεύθυνο ηγετικό στέλεχος, καθαρούς, δεσμευτικούς και εφικτούς στόχους μέσω σαφούς διατύπωσης των στόχων. Μια μη διατυπωμένη πάντα στη πράξη, όμως πειστικά απαραίτητη και αναγκαία απαίτηση και προϋπόθεση. Μια ουσιαστική αρμοδιότητα του Management στη διαδικασία του ελέγχου συνίσταται στο να προωθεί και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για καθαρές, δεσμευτικές και με ιδανικό τρόπο διατυπωμένες γραπτές συμφωνίες επίτευξης στόχων. Το Management πρέπει να είναι σε θέση να δεσμευτεί να αναπτύξει σε λειτουργική μορφή τους στόχους και να μην περιορίζεται σε γενικές διατυπώσεις, όπως «επιθυμία αύξησης της αποδοτικότητας» ή «αύξηση της παραγωγικότητας». Σημαντικό στο σημείο αυτό είναι ότι με αυτό τον τρόπο διατυπώνεται με αποφασιστικό τρόπο η βούληση της ηγεσίας της επιχείρησης για διαφάνεια στον προσδιορισμό και στην υλοποίηση των στόχων.

Μεγάλης σημασίας επίσης, και παράλληλα με την ετοιμότητα για δέσμευση στην επίτευξη των στόχων, είναι και η «οργανωσιακή συνέπεια». Υπό τον

όρο αυτό κατανοούμε ότι οι στόχοι δεν πρέπει να διατυπώνονται μόνο ως αυτοσκοπός, αλλά θα πρέπει να ελέγχονται σε κανονικά διαστήματα εάν έχουν, ή σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί, και να εφαρμόζονται διορθωτικά μέτρα εάν αυτό επιβάλλεται. Το Management πρέπει ως εκ τούτου να διαθέτει την ετοιμότητα για έλεγχο των συμφωνηθέντων στόχων, ανάλογα φυσικά με τον βαθμό ανάπτυξης του ελέγχου. Στην περίπτωση ανυπαρξίας μηχανισμών ελέγχου θα πρέπει να αναπτύξει μηχανισμούς αυτοελέγχου ή ελέγχου μέσω άλλων οργάνων του⁵⁰.

11. Σχηματισμός και ανάπτυξη συστημάτων στον εσωτερικό έλεγχο

Η ανάπτυξη και η λειτουργία συστημάτων ηγεσίας που δεν ενδιαφέρουν άμεσα τον έλεγχο, όπως σύστημα οργάνωσης, σύστημα διοίκησης, προσωπικού ή σύστημα αρχών βρίσκονται φυσικά μακριά από το πεδίο δράσης και αρμοδιοτήτων του. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί φυσικά να βοηθήσει και να επισπεύσει την διαδικασία διαμόρφωσης του συστήματος, όμως την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη για την διαμόρφωση του συστήματος την έχει τελικά ο υπεύθυνος Manager.

Ως Manager σχεδιασμού και ελέγχου δεν αναλαμβάνουν οι ελεγκτές καμία αρμοδιότητα όσον αφορά το περιεχόμενο της διαδικασίας σχεδιασμού και ελέγχου. Για τις αρμοδιότητες τις σχετικές με το περιεχόμενο του σχεδιασμού και του ελέγχου, υπεύθυνοι είναι μόνο οι για το σκοπό αυτό εντεταλμένοι Managers: Για παράδειγμα αυτοί είναι υπεύθυνοι για τον εφοδιασμό με πληροφορίες, σχετικές με τον σχεδιασμό από το ίδιο περιβάλλον δράσης, την επεξεργασία των στόχων σε σχέση με το δυναμικό επιτυχίας και ικανότητας, την επεξεργασία και σχηματισμό των απαραίτητων πλαισίων λειτουργίας, την διατύπωση στόχων, την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων σχεδιασμού, την έγκριση του σχεδιασμού, την διατύπωση διορθωτικών διαδικασιών, την απόφαση για ανάληψη διορθωτικών μέτρων κτλ.

Γενικά μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι οι ελεγκτές ανάλογα με τον βαθμό ανάπτυξης του εσωτερικού ελέγχου αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες σχεδιασμού και ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία. Εάν οι υπεύθυνοι γραμμής έχουν αυξημένη συνείδηση για τον εσωτερικό έλεγχο, αυτό αποτελεί την βάση για ένα αυτοδύναμο συντονισμό του σχεδιασμού. Το σημαντικό σημείο των αρμοδιοτήτων του ελεγκτή εντοπίζεται με αυτό τον τρόπο, στην επιτυχή ανάπτυξη νέων συστη-

⁵⁰ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ, 2003, Σ.492-494

μάτων, στην επιτυχή διασύνδεση των υποσυστημάτων και στην αποδοχή του επικοινωνιακά ανταγωνιστικού τους ρόλου⁵¹.

Πίνακας 3

Συμβολή των Managers και των ελεγκτών στη διαδικασία σχεδιασμού

Αρμοδιότητες του Manager	Αρμοδιότητες του ελεγκτή
➤ Αναγνώριση	➤ Συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων για το σχεδιασμό
➤ Συλλογή πληροφοριών	➤ Επεξεργασία στοιχείων για σχηματισμό αποφάσεων
➤ Αξιολόγηση πληροφοριών	➤ Διάθεση τεχνικών σχεδιασμού για γενική χρήση
➤ Διαμόρφωση στόχων σε σχέση με τις δυνατότητες και πιθανότητες επιτυχίας	➤ Συντονισμός των εφαρμοζόμενων τεχνικών
➤ Επεξεργασία των αντιστοιχων πλαισίων δράσης	➤ Πρωτοβουλίες για δια βίου εκπαίδευση των συνεργατών
➤ Κατάστρωση σχεδίων	➤ Προσδιορισμός χρόνου για ανάπτυξη και υλοποίηση σχεδίων
➤ Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων	➤ Προσδιορισμός και εφαρμογή πλαισίων δράσης
➤ Προσδιορισμός διορθωτικών μέτρων ως προς τους στόχους	➤ Υποκίνηση των συνεργατών για συμμετοχή στο σχεδιασμό
➤ Έγκριση σχεδίων	➤ Συντονισμός και ενσωμάτωση με άλλα τμήματα σχεδιασμού στην επιχείρηση

Η οργάνωση της ανάπτυξης μιας επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του λειτουργικού και στρατηγικού ελέγχου. Ο λειτουργικός έλεγχος απαιτεί κατά το δυνατόν ακριβώς οριοθετημένους τομείς ευθύνης, ο υπεύθυνος των οποίων κινείται και αποφασίζει αυτόνομα. Πολλές φορές ως κατάλληλο μέτρο θεωρείται ο σχηματισμός παρατηρητήριου κέρδους και κόστους. Ο στρατηγικός έλεγχος απαιτεί την ευθυγράμμιση της επιχείρησης στη συντήρηση ή και δημιουργία δυναμικών επιτυχίας. Η συμμετοχή των ασχολούμενων στην εκτέλεση και εφαρμογή ηγετικών στελεχών στη στρατηγική διαδικασία ελέγχου μπορεί για παράδειγμα να διασφαλιστεί μέσω της δημιουργίας στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων ή μέσω της δημιουργίας μιας μόνιμης στρατηγικής ομάδας σχεδιασμού.

Ο προσανατολισμός της ανάπτυξης της οργάνωσης στις απαιτήσεις του ελέγχου αποτελεί μια ουσιαστική συμβολή στην λειτουργική της ικανότητα και ευρίσκεται στα χέρια της ηγεσίας της επιχείρησης.

⁵¹ ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ, 2003, Σ.495

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Εισαγωγικά

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

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

2. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση

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

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ο εσωτερικός έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξη του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Να στέκεται στο ύψος των περιστάσεων, να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες και περισσότερο χρήσιμος στην εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών. Η ένταξη του σε υψηλό επίπεδο γίνεται περισσότερο αποδεκτός ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ παράλληλα του παρέχεται μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση. Είναι ασυμβίβαστο ο εσωτερικός έλεγχος να είναι σε επίπεδο διεύθυνσης και να καλείται να ελέγξει γενικές διευθύνσεις. Οι λόγοι αυτοί και όχι μόνο, είναι που θέλουν τον εσωτερικό έλεγχο, για την απρόσκοπτη λειτουργία του, να κατέχει μια θέση ισάξια των υψηλό-

βαθμών διευθύνσεων στην επιχείρηση. Ο βαθμός εξουσίας του προσδιορίζεται θεωρητικά και πρακτικά από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.

3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος

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

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

Επίσης, ευθύνη του διευθυντή είναι να μεριμνά για τη συζήτηση των πορισμάτων με τη διοίκηση και με τους επικεφαλής των εμπλεκόμενων τμημάτων, την παρακολούθηση εφαρμογής των αποφάσεων που προκύπτουν από τις συζητήσεις αυτές και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την υλοποίησή τους⁵².

4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

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

⁵² ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ. 70

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

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

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

Παράλληλα, στον κανονισμό γίνεται ρητή αναφορά για τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων διεύθυνσης για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων, για πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε αρχεία

προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε καθετί που χρήζει ελεγκτικής διερεύνησης.

Τέλος, ο κανονισμός πρέπει να είναι εγκεκριμένος από τη διοίκηση και ενσωματωμένος στο γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο του φορέα, ώστε να τυγχάνει γενικότερης αποδοχής και εφαρμογής⁵³.

5. Ο χώρος εργασίας του τμήματος

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

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

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

6. Το αρχείο του τμήματος

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

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

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

Επίσης, ανάλογη οργάνωση και διασφάλιση απαιτεί και το αρχείο, όπου υπάρχουν οι μόνιμοι φάκελοι, οι οποίοι περιέχουν στοιχεία απαραίτητα για τη λει-

⁵³ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ. 72

τουργία του τμήματος (καταστατικό της εταιρείας, διαδικασίες, λογιστικό σχέδιο, ισολογισμοί και διάφορες νομοθετικές διατάξεις).

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

Για τη διασφάλιση των πληροφοριών και του κύρους του ελέγχου τα γραφεία μετά το πέρας της εργασίας κλειδώνονται⁵⁴.

7. Ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου

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

1. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος

Ως τέτοιες προϋποθέσεις για τη λειτουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

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

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

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

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

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

⁵⁴ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ. 73

(στ) Από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Εκπαιδευμένο προσωπικό σε συνδυασμό με την οργανωτική υποδομή και όχι μόνο, είναι ένα μέτρο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ως παράμετρος για τον αριθμό στελέχωσης του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου⁵⁵.

8. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης

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

Μια καλή θέση του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, είναι να ανήκει απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος είναι εξουσιοδοτημένος από το διοικητικό συμβούλιο να έχει την ευθύνη διοίκησης για την καλή πορεία του φορέα. Η απευθείας ένταξη του τμήματος στον διευθύνοντα σύμβουλο διακρίνεται μόνο από πλεονεκτήματα, ήτοι άμεση επικοινωνία, συνεργασία και άμεση ενημέρωση της διοίκησης και το κυριότερο, άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων, που πολλές φορές η καθυστέρηση λήψη αποφάσεων, φέρνει την επιχείρηση σε δύσκολη θέση.

Δεν αποκλείεται ο εσωτερικός έλεγχος να υπάγεται και σε ελεγκτική επιτροπή, αρκεί το σχήμα αυτό να είναι σωστά δομημένο και να διασφαλίζει τη λήψη γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων.

9. Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

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

Η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος δεν πρέπει να είναι μόνο επιδίωξη του επικεφαλής του τμήματος. Το μέλημα αυτό πρέπει να το έχει η ίδια η διοί-

⁵⁵ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ. 75-76

κηση, πρώτον διότι ανήκει ιεραρχικά απευθείας σε αυτή και, δεύτερον, διότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι το έμπιστο πρόσωπο, είναι το εργαλείο της διοίκησης και το αναπόσπαστο μέρος αυτής, που με την επαγγελματική του κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις του συμβάλλει σημαντικά στην εφαρμογή των πολιτικών που έχουν επιλεγεί για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

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

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

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

Ο εσωτερικός ελεγκτής για να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να είναι αντάξιος της αποστολής του θα πρέπει να διαθέτει το ανάστημα εκείνο που να του δίνει τη δυνατότητα να τοποθετείται με άνεση σε κάθε ανώτερο επίπεδο. Να διακρίνεται για τα αυξημένα επαγγελματικά του προσόντα, καθώς και για τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς⁵⁶.

10. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του θα πρέπει να έχει την ανάλογη περιγραφή των καθηκόντων για τα στελέχη του, σε όλα τα επίπεδα. Η αποτύπωση των καθηκόντων είναι μια σύντομη περιγραφή των

⁵⁶ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ.83

εργασιών του κάθε στελέχους, ανάλογα του επιπέδου, η οποία ως σύνολο αποτυπώνει και τις αρμοδιότητες του τμήματος.

Ο καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων είναι ένα από τα κύρια μελήματα του επικεφαλής του τμήματος που θα πρέπει να αποτυπώσει από την έναρξη λειτουργίας αυτού. Αποτελούν δε το βασικό μέρος του κανονισμού λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω ο διευθυντής του τμήματος προγραμματίζει, οργανώνει, στελεχώνει, συντονίζει, παρακινεί, καθοδηγεί, ελέγχει τις λειτουργίες του τμήματος.

Πιο συγκεκριμένα

- Επιλέγει, αξιολογεί και αξιοποιεί το στελεχιακό δυναμικό της υπηρεσίας με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Περιγράφει τα καθήκοντα των στελεχών του τμήματος.
- Συντάσσει τον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.
- Υποβάλλει στη διοίκηση-διευθύνοντα σύμβουλο για έγκριση το ετήσιο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ελέγχων.
- Συντονίζει τις προσπάθειες του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και των συμβούλων και ενημερώνει τη διοίκηση.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων και δίνει κατευθύνσεις στους ελεγκτές.
- Επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις των ελεγκτών.
- Ενημερώνει το διευθυντή της ελεγχόμενης διεύθυνσης για το περιεχόμενο της έκθεσης (εκτός απορρήτων).
- Εισηγείται στη διοίκηση για συζήτηση των πορισμάτων ελέγχου.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη υλοποίησης των αποφάσεων της διοίκησης, σχετικά με τα ευρήματα της έκθεσης και ενημερώνει τη διοίκηση για την εφαρμογή των αποφάσεων.
- Ασχολείται με ειδικούς ελέγχους με πρωτοβουλία ή με εντολή της διοίκησης.
- Παρέχει υπηρεσίες σε επίπεδο συμβούλου σε θέματα πολιτικής και γενικότερα που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας.
- Συμμετέχει στα συμβούλια-συσκέψεις των διευθυντών, γενικών δ/νσεων και γενικών συνελεύσεων.
- Μεριμνά για την ανάπτυξη καλού πνεύματος συνεργασίας με τις άλλες δ/νσεις.
- Μεριμνά για την επαγγελματική επιμόρφωση και την αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της υπηρεσίας.

- Αξιολογεί κατά τακτά διαστήματα (εξάμηνο, έτος) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) και υποβάλλει σχετικό υπόμνημα προς τη διοίκηση.
- Συντάσσει μηνιαίο, εξαμηνιαίο και ετήσιο απολογισμό δράσης για την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας.

Οι ελεγκτές με τη σειρά τους:

- Συντάσσουν προγράμματα ελέγχων, αναθεωρούν τα παλαιά μετά από ελέγχους, τα οποία και υποβάλλουν στον διευθυντή του τμήματος για έγκριση.
- Διεξάγουν ελέγχους οικονομικούς, λειτουργικούς, διοικητικούς, τεχνικούς, παραγωγής και γενικά ελέγχουν όλες τις λειτουργίες, σύμφωνα με τα προγράμματα ελέγχων, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας.
- Συζητούν τα ευρήματα του ελέγχου με τους ελεγχόμενους, κατά την διάρκεια του ελέγχου και πριν τη σύνταξη της συνοπτικής έκθεσης (εκτός των απορρήτων).
- Συντάσσουν τις εκθέσεις τις οποίες και υποβάλλουν στον προϊστάμενο του τμήματος για συζήτηση και τελική έγκριση.
- Παρακολουθούν την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης που προέκυψαν από τη συζήτηση των εκθέσεων του τμήματος.
- Διερευνούν διάφορες θεματικές ενότητες και γνωματεύουν σχετικά, αναφερόμενοι στον διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συντάσσουν μηνιαίο απολογισμό δράσης τον οποίο και υποβάλλουν στον προϊστάμενο της υπηρεσίας.
- Κατευθύνουν, συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους βοηθούς ελεγκτές και επιβλέπουν την εργασία τους⁵⁷.

11. Μεθοδολογία ελέγχου

Πριν δοθεί ένα γενικό σχέδιο εργασίας του ελεγκτή, θα δοθεί μια γενική εικόνα των μεθόδων λογιστικού-οικονομικού ελέγχου που έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ένας ελεγκτής.

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.

⁵⁷ ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ, 2003, Σ.89-91

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 ανθρωπίνως δυνατόν 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 πραγματοποιήσιμη, την μέθοδο της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, που είναι στην ουσία μια αξιολόγηση της αξιοπιστίας των διαφόρων διαδικασιών της επιχείρησης, προκύπτει σε ποια σημεία μπορεί ο ελεγκτής να στηριχτεί στον εσωτερικό έλεγχο και σε ποια όχι, και ανάλογα να χειριστεί τη μορφή και την έκταση του ελέγχου των λογαριασμών⁵⁸.

12. Γενικό σχέδιο εργασίας του ελεγκτή

Ο ελεγκτής πραγματοποιεί τον έλεγχο του σε τρία στάδια:

Πρώτο στάδιο: Γενική γνωριμία της επιχείρησης.

Δεύτερο Στάδιο: Αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης.

Τρίτο Στάδιο: Εξέταση των λογαριασμών.

Πιο αναλυτικά:

12.1. Πρώτο στάδιο- Γενική γνωριμία της επιχείρησης

Το πρώτο στάδιο που πρέπει να ακολουθήσει ο ελεγκτής είναι να κάνει μια γενική γνωριμία της επιχείρησης.

Πρακτικά αυτό σημαίνει να λάβει γνώση των εγγράφων και στοιχείων που έχουν σχέση με την επιχείρηση και βρίσκονται εκτός επιχείρησης. Να λάβει γνώση εγγράφων και στοιχείων, σχετικών με την επαγγελματική δεοντολογία που διέπει την επιχείρηση. Και τέλος να λάβει γνώση συγκριτικών στοιχείων, αν υπάρχουν.

⁵⁸ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, σ.59

Στη συνέχεια θα πρέπει να λάβει γνώση των εγγράφων και στοιχείων, που υπάρχουν μέσα στην ίδια την επιχείρηση, να πραγματοποιήσει συνεντεύξεις με τους κυριότερους υπευθύνους της επιχείρησης και τέλος να κάνει επισκέψεις στους χώρους εγκατάστασης της επιχείρησης.

Με γνώμονα όλα τα παραπάνω θα μπορέσει να εκτιμήσει τις εργασίες που χρειάζονται για την κατάρτιση του προγράμματος εργασίας.

Η γενική γνώριμία της επιχείρησης, είναι ένα σημείο του ελέγχου αρκετά σημαντικό και απαιτεί προσοχή και επιδεξιότητα από τον ελεγκτή, ώστε η γνώριμία του με την επιχείρηση να είναι εποικοδομητική και να μπορεί να τον βοηθήσει στο μετέπειτα έργο του.

Από την καλή ή όχι γνώριμία του ελεγκτή με την επιχείρηση, θα εξαρτηθεί κατά πολύ η ποιότητα κυρίως του ελέγχου και η ευκολία της πραγματοποίησής του.

Σταθερή μέθοδος τρόπου γνωριμίας με την επιχείρηση, δεν υπάρχει, μιας και εξαρτάται κατά πολύ από τον τύπο, τον τόπο εγκατάστασης, την δραστηριότητα και τις ειδικές συνθήκες εργασίας της κάθε επιχείρησης. Γενικά μπορεί να δοθούν οι παρακάτω κατευθύνσεις για την γνώριμία της επιχείρησης, με μορφή πληροφοριών που ο ελεγκτής μπορεί να συλλέξει.

Γενικές πληροφορίες

- Λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης.
- Σύντομο ιστορικό.
- Θέση της επιχείρησης στον οικονομικό κλάδο που ανήκει.
- Γνώριμία του προσωπικού.
- Οργανόγραμμα διοίκησης της επιχείρησης.

Τεχνικά χαρακτηριστικά

- Τρόπος και προβλήματα προμηθειών.
- Τρόπος και προβλήματα αποθεματοποίησης.
- Μελέτη της ικανότητας παραγωγής.
- Χρησιμοποιούμενα μέσα παραγωγής.

Εμπορικά χαρακτηριστικά

- Προσδιορισμός της πελατείας της και προοπτικές εξέλιξης της.
- Ανταγωνισμός.
- Διαδικασία προσδιορισμού της τιμής πώλησης.

Νομικά χαρακτηριστικά

- Εξέταση καταστατικού και των τροποποιήσεων του.
- Δομή του εταιρικού κεφαλαίου.
- Κυριότερα συμβόλαια και συμβάσεις που έχει υπογράψει η επιχείρηση.
- Δίκες σε εξέλιξη.
- Κυριότερες φορολογικές πληροφορίες.

Λογιστικά χαρακτηριστικά

- Γενική περιγραφή του λογιστικού της συστήματος.
- Όγκος λογιστικών γεγονότων.
- Λογιστική πολιτική αποσβέσεων.

Οικονομικά χαρακτηριστικά

- Μελέτη της αποδοτικότητας.
- Μελέτη της οικονομικής ισορροπίας της επιχείρησης⁵⁹.

12.2. Δεύτερο στάδιο- Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Το δεύτερο στάδιο που πρέπει να ακολουθήσει ένας ελεγκτής είναι να αξιολογήσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται σαν ένα μέσο που:

- Διαφυλάσσει την περιουσία της επιχείρησης.
- Εγγυάται την ποιότητα οργάνωσης της επιχείρησης.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- Διασφαλίζει την εφαρμογή της πολιτικής της διεύθυνσης.

Έτσι βλέπουμε, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν περιλαμβάνει μόνο απόψεις λογιστικές, αλλά και απόψεις διοικητικές.

Από λογιστική άποψη λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες ή ιδιαιτερότητες στην οργάνωση της επιχείρησης, που ευνοούν την σύνταξη λογαριασμών ειλικρινών και κανονικών. Εξυπακούεται ότι αυτές οι διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται σε όλη τη διάρκεια της χρήσης και σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές να είναι πιο ευαισθητοποιημένες, όπως π.χ. στο τέλος της χρήσης. Περιλαμβάνει επίσης τις διαδικασίες εκείνες που προστατεύουν την περιουσία της επιχείρησης και που έμμεσα συντελούν στο να διασφαλιστεί η κανονικότητα και ειλικρίνεια των λογαριασμών (π.χ. τα μέτρα προστασίας που προλαμβάνουν τους

⁵⁹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, σ.60-64

κινδύνους κλοπής και υποτίμησης των αποθεμάτων, ευνοούν έμμεσα την σωστή αποτίμηση των αποθεμάτων στην απογραφή τέλους χρήσης, τόσο από άποψη ποσότητας, όσο και από άποψη ποιότητας).

Από άποψη διοικητική, ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και υπόσχονται την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και την εφαρμογή της πολιτικής της διεύθυνσης, (πρόκειται π.χ. για ελέγχους ποιότητας της πολιτικής αγορών, παραγωγής, πώλησης, επιλογής προσωπικού).

Η διοικητική άποψη του εσωτερικού ελέγχου είναι πιο ευρύτερη από τη λογιστική και έτσι πλουτίζει την έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου, δίνοντας του ένα πιο ουσιαστικό χαρακτήρα.

Ο ελεγκτής λοιπόν αξιολογώντας τον εσωτερικό έλεγχο, αγγίζει εκτός από τα λογιστικά, και λειτουργικά γεγονότα της επιχείρησης (πράγμα που θα φανεί πιο καθαρά όταν θα δούμε την τεχνική πλευρά του ελέγχου), γεγονός που είναι λογικό, αν δεχτούμε ότι ο ελεγκτής για να πιστοποιήσει τον Ισολογισμό και τα Αποτελέσματα Χρήσης, θα πρέπει να έχει αξιολογήσει πολύ καλά, εκτός των λογιστικών γεγονότων και την οργάνωση και τις μεθόδους που έχει θεσπίσει η επιχείρηση για τη διαχείριση της.

Το περιεχόμενο του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι τυποποιημένο, ποικίλει ανάλογα με την επιχείρηση. Υπάρχει πάντως ένα σύνολο κοινών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που βρίσκουμε σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις και που μπορούμε να κατατάξουμε σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Βασικά χαρακτηριστικά του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Βασικοί έλεγχοι της λογιστικής απεικόνισης των οικονομικών γεγονότων.
- Έλεγχος στο προσωπικό της επιχείρησης.

Βασικά χαρακτηριστικά του Εσωτερικού Ελέγχου: Τρία τουλάχιστον στοιχεία προϋποθέτουν αλλά και δεν συνεπάγονται την πραγματοποίηση ενός αποτελεσματικού Εσωτερικού Ελέγχου: α. Η ύπαρξη ενός συστηματικού σχεδίου οργάνωσης, β. Η ύπαρξη ενός προσωπικού κατάλληλου, γ. Η ύπαρξη ικανοποιητικού αριθμού γραπτών οδηγιών.

α) Η ύπαρξη ενός σχεδιασμού οργάνωσης στην επιχείρηση είναι πρωταρχικής σημασίας, πρέπει δε να προσανατολίζεται και να καλύπτει τους εξής τομείς:

- Τον προσδιορισμό των καθηκόντων που πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένος «ο καθένας πρέπει να ξέρει τι πρέπει να κάνει, με σαφήνεια και λεπτομέρεια».
- Τον σαφή προσδιορισμό των εξουσιών και των υπευθυνοτήτων, που βέβαια είναι άμεση συνέπεια του σαφή προσδιορισμού των καθηκόντων.
- Την διακίνηση της πληροφορίας. Το σύστημα διακίνησης των εγγράφων πρέπει να είναι με επάρκεια προσδιορισμένο, ώστε να αποφεύγεται η αμέλεια και ο αυτοσχεδιασμός.

β) Η καταλληλότητα και ακεραιότητα του προσωπικού είναι ουσιώδους σημασίας και ειδικότερα σε επίπεδο διοίκησης και για πρόσωπα που παίρνουν σημαντικές αποφάσεις.

γ) Η παραγωγή πληροφοριών (έγγραφα, οδηγίες) πρέπει να είναι ποιοτικά και ποσοτικά επαρκής. Η ύπαρξη γραπτών οδηγιών αποτελεί για τον ελεγκτή ένα σοβαρό μέσο εγγύησης. Η σωστή διαφύλαξη επίσης των πληροφοριών αποτελεί ένα ουσιαστικό στοιχείο καλής οργάνωσης⁶⁰.

Βασικοί έλεγχοι της λογιστικής απεικόνισης των γεγονότων: Αυτοί οι έλεγχοι αποβλέπουν στο να επαληθεύσουν τις εργασίες λογιστικής απεικόνισης των διαφόρων οικονομικών γεγονότων και να εγγυηθούν στον ελεγκτή ότι:

α) Όλα τα οικονομικά γεγονότα έχουν αποτελέσει αντικείμενο λογιστικής εγγραφής (ολότητα των λογιστικών εγγραφών).

β) Κάθε λογιστική εγγραφή εκπροσωπεί και αιτιολογείται από ένα γεγονός (πραγματικότητα των λογιστικών εγγραφών).

γ) Δεν υπάρχουν σφάλματα στις λογιστικές εγγραφές (ακρίβεια των λογιστικών εγγραφών).

Τα παραπάνω διασφαλίζονται κατ' αρχήν ως εξής:

- Με την ύπαρξη και τον σεβασμό της αριθμητικής συνέχειας των δικαιολογητικών που εισέρχονται και εξέρχονται από την επιχείρηση, με το να είναι ακόμη όλα τα δικαιολογητικά αριθμημένα εκ των προτέρων. Με τον τρόπο αυτό οι κίνδυνοι να αγνοηθεί κάποια εγγραφή ή να υπάρξει νοθεία, περιορίζονται.
- Με τους συσχετισμούς των δικαιολογητικών που αφορούν το ίδιο οικονομικό γεγονός και προκάλεσαν κάποιο αριθμό λογιστικών εγγραφών. Έτσι για παράδειγμα, για μια αγορά υπάρχει στις περισσότερες περιπτώσεις, η έκδοση

⁶⁰ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, σ.66

ενός δελτίου παραγγελίας, δελτίου παραλαβής, καρτέλα αποθήκης για την είσοδο των αγορών στα αποθέματα, αποδοχή ενός τιμολογίου του προμηθευτή, έκδοση κάποιου άλλου στοιχείου για να πραγματοποιηθεί η εξόφληση του προμηθευτή (π.χ. επιταγή). Η ύπαρξη σε κάποια περίπτωση τιμολογίου χωρίς να υπάρχει δελτίο παραλαβής, μπορεί να αποτελέσει στοιχείο για το αν θα εξοφληθεί ή όχι ο προμηθευτής.

- Με την ύπαρξη φακέλων αρχειοθέτησης των εγγράφων - δικαιολογητικών (οριστικά ή προσωρινά) που επιτρέπουν, ανατρέχοντας σε αυτούς, να επαληθευτούν πολλές διαδικασίες.
- Με την ύπαρξη καταλόγων για υποχρεώσεις με τακτές προθεσμίες, μπορεί για παράδειγμα ο λογιστής να έχει ένα τέτοιο κατάλογο για τις φορολογικές υποχρεώσεις της επιχείρησης.
- Με φυσικούς ελέγχους (για τον έλεγχο της πραγματικότητας των λογιστικών εγγραφών) στα αποθέματα, στα υλικά πάγια περιουσιακά στοιχεία, στα διαθέσιμα.
- Με εξωτερικές επαληθεύσεις, κάνοντας δηλαδή συσχετισμό των λογιστικών εγγραφών με πληροφορίες που αποκτώνται κατ' ευθείαν από τους τρίτους (π.χ. πελάτες, τράπεζες, κ.λ.π.).
- Με συγκεντρωτικές συγκρίσεις των λογιστικών στοιχείων, όπως για παράδειγμα ο συσχετισμός του Γενικού Ισοζυγίου με το ημερολόγιο, του Ισοζυγίου Αναλυτικού καθολικού με το Γενικό Καθολικό.
- Με αριθμητικούς ελέγχους, ώστε να ξαναγίνουν για να επαληθευτούν κάποια αριθμητικά δεδομένα (π.χ. ένα τιμολόγιο αγοράς θα επαληθευτεί με αριθμητικό έλεγχο)⁶¹.

Έλεγχοι στο προσωπικό της επιχείρησης: Αυτοί οι έλεγχοι αποβλέπουν στο να βεβαιωθεί ο ελεγκτής ότι στην επιχείρηση υπάρχουν: α) Ιεραρχικοί έλεγχοι, β) Αμοιβαίοι έλεγχοι του διαχωρισμού των καθηκόντων.

α) Στους ιεραρχικούς ελέγχους περιλαμβάνονται οι έλεγχοι εξουσιοδότησης, έλεγχοι επίβλεψης των εργασιών, κανονισμοί άδειας εισόδου στους χώρους αποθήκης.

Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους στις επιχειρήσεις είναι το να παίρνει πρωτοβουλία, ο οποιοσδήποτε αισθάνεται να έχει το δικαίωμα, και να κάνει οτιδήποτε. Για να προληφθεί κάτι τέτοιο, πρέπει να είναι με σαφήνεια προσδιορι-

⁶¹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, σ.67

σμένο το ότι «κανένας δεν μπορεί να εντέλει οτιδήποτε αν δεν είναι αρμόδιος και εξουσιοδοτημένος γι' αυτό», επίσης «η εκτέλεση κάθε ενέργειας πρέπει να είναι επακόλουθο της συναίνεσης τον αρμόδιου προσώπου». Έτσι για παράδειγμα, μια παραγγελία αγοράς δεν θα πρέπει να δίνεται για εκτέλεση, αν πάνω στο δελτίο παραγγελίας δεν υπάρχει υπογραφή του αρμόδιου προσώπου, που θα έχει επαληθεύσει ότι η παραγγελία είναι αιτιολογημένη, ότι η τιμή ανταποκρίνεται στην ποιότητα του προϊόντος και ότι ακολουθήθηκε η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου προμηθευτή.

Η επίβλεψη των εργασιών είναι μια από τις βασικές απόψεις του ιεραρχικού ελέγχου. Οι εργασίες που εκτελούνται πρέπει να επαληθεύονται. Η τυποποίηση αυτής της επαλήθευσης με την ύπαρξη μιας σφραγίδας ή μιας υπογραφής διασφαλίζει περισσότερο την διαδικασία.

Ο κανονισμός της άδειας εισόδου σε καίριους χώρους της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στη διαφύλαξη της περιουσίας της. Όπως και η ύπαρξη μέσων προστασίας για να αποφευχθεί η κλοπή και η καταστροφή περιουσιακών στοιχείων.

β) Στους αμοιβαίους ελέγχους του διαχωρισμού των καθηκόντων περιλαμβάνεται η βασικότερη ίσως αρχή του Εσωτερικού Ελέγχου, που είναι ότι:

Σε μια επιχείρηση αυτός που αποφασίζει (ο εντολέας), αυτός που πραγματοποιεί (ο πληρωτής) και αυτός που καταγράφει (ο λογιστής) ένα οικονομικό γεγονός, δεν πρέπει να είναι το ίδιο πρόσωπο, γιατί με αυτό τον τρόπο ο καθένας αναγκάζεται να κάνει τον αυτοέλεγχο του, πράγμα που αποτελεί μια σημαντική διασφάλιση για πιθανά λάθη ή απάτες.

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

(α) Περιγραφικές εκθέσεις διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου

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

(β) Διαγράμματα ροής των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου

Τα διαγράμματα ροής δεν είναι τίποτα άλλο από μια γραφική παράσταση της χρονολογικής ροής των στοιχείων και δικαιολογητικών, που δημιουργούνται από το σύνολο των γεγονότων της κάθε διαδικασίας⁶².

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

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

Στη συνέχεια ο ελεγκτής αναλύοντας το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου, που ήδη κατανόησε, περιέγραψε και επαλήθευσε για την πραγματική του ύπαρξη, ζητά να εξακριβώσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συστήματος.

Γι' αυτή την εξακρίβωση μπορεί να χρησιμοποιήσει δύο τρόπους:

Ο πρώτος συνίσταται στο να αναλύσει το σύστημα και να αναζητήσει τα συγκεκριμένα σημεία δυνατοτήτων αξιοπιστίας και αδυναμιών και ο δεύτερος, πιο γενικός σε σχέση με τον πρώτο, συνίσταται στο να θέσει ο ελεγκτής στον εαυτό του ερωτήματα της μορφής «υπάρχει περίπτωση κάτι να μην λειτουργήσει σωστά; ή υπάρχει περίπτωση να προκληθεί κάποιο σφάλμα, κάποια ανωμαλία;» και να απαντήσει σύμφωνα με την μέχρι στιγμής διαμορφωμένη άποψή του.

Τα συμπεράσματά του αυτά ο ελεγκτής τα εμφανίζει σε έναν πίνακα, που δίνει μια συνοπτική εικόνα της προκαταρκτικής αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου.

Η επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής των σημείων αξιοπιστίας γίνεται για να διασφαλίσει τον ελεγκτή, ότι τα σημεία αυτά της διαδικασίας λειτουργήσαν πραγματικά σ' όλη τη διάρκεια της χρήσης. Γιατί αν συμβαίνει το αντίθετο, τότε δεν πρόκειται για σημεία δυνατοτήτων, αλλά για σημεία αδυναμιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

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

⁶² ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, σ.69-73

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

12.3. Τρίτο στάδιο-Έλεγχος λογαριασμών

Τόσο στην πρώτη φάση των εργασιών του, όσο και στη δεύτερη, ο ελεγκτής δεν έκανε τίποτα άλλο από το να αναζητά με έναν έμμεσο τρόπο, αποδεικτικά στοιχεία της ποιότητας των λογαριασμών της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, κατά τη γενική του γνωριμία με την επιχείρηση, μπόρεσε να συσσωρεύσει έναν αριθμό πληροφοριών γενικού ενδιαφέροντος, στη δε αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, προσδιόρισε τα σημεία δυνατοτήτων και αδυναμιών, καθώς και τις επιπτώσεις τους στους λογαριασμούς της επιχείρησης. Έτσι πήρε μια πρώτη ιδέα για την κανονικότητα και ειλικρίνεια των οικονομικών της καταστάσεων που θα προέλθουν από αυτούς τους λογαριασμούς.

Εν τούτοις, έστω και αν όλες οι μέχρι τώρα ενδείξεις είναι ευνοϊκές και τον οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα λογιστικά δεδομένα της επιχείρησης είναι ορθά, δεν μπορεί να επιβεβαιώσει τις οικονομικές καταστάσεις. Μια ελάχιστη, άμεση επαλήθευση των λογαριασμών είναι απαραίτητη, για να δώσει στη γνώμη του μεγαλύτερη αντικειμενικότητα.

Το μέγεθος της άμεσης επαλήθευσης των λογαριασμών θα εξαρτηθεί από την μετά την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου διαμορφωμένη γνώμη του ελεγκτή. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη έκταση έχουν τα σημεία αδυναμιών, τόσο εμβαθύνετε και επεκτείνεται ο έλεγχος των λογαριασμών και αντιθέτως.

Οι τεχνικές ελέγχου των λογαριασμών που θα κάνει ο ελεγκτής περιλαμβάνουν:

- Την επαλήθευση της σχετικότητας και συνάφειας των λογαριασμών.
- Την επικύρωση των λογαριασμών.

α) Επαλήθευση της σχετικότητας και συνάφειας των λογαριασμών

Ο έλεγχος αυτός επιτρέπει στον ελεγκτή να επαληθεύσει την ομοιογένεια της λογιστικής πληροφόρησης που του δίνουν οι λογαριασμοί, καθώς και την συνάφεια της με τα εξωλογιστικά γεγονότα που έχει μέχρι τώρα επισημάνει.

Η επαλήθευση συνίσταται στο να ξαναδεί όλες τις πληροφορίες εξωλογιστικού χαρακτήρα, που έχει μέχρι τώρα συγκεντρώσει και που είναι σχετικές με τους προς έλεγχο λογαριασμούς, όπως για παράδειγμα συμβόλαια, πρακτικά Γενικών

Συνελεύσεων και Διοικητικών Συμβουλίων, προϋπολογισμούς, εκθέσεις δραστηριότητας, πίνακες αποκλίσεων, και να διαπιστώσει αν υπάρχει συνάφεια και λογική μεταξύ αυτών και των αντίστοιχων λογαριασμών.

Συνίσταται ακόμη στο να διαπιστώσει αν οι λογαριασμοί αντικατοπτρίζουν τη γενική οικονομική κατάσταση και τάση του κλάδου επιχειρήσεων, στον οποίο ανήκει η ελεγχόμενη.

Για παράδειγμα, δεν θα έχει συνάφεια και λογική το γεγονός:

- Να αυξάνονται τα αποθέματα, ενώ η παραγωγή έχει διακοπεί και οι πωλήσεις είναι κανονικές.
- Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας πελατών να αυξάνει, ενώ η επιχείρηση έχει καθιερώσει ηπιότερους όρους πληρωμής για τους πελάτες της.
- Οι πωλήσεις της να έχουν αυξηθεί σημαντικά και πέρα από τις προβλέψεις της, ενώ οι αντίστοιχες του κλάδου αντιμετωπίζουν σημαντικές πτώσεις.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι λογαριασμοί και τα υπόλοιπα τους θα γίνουν αντικείμενο ελέγχου σε βάθος και μάλιστα πολύ περισσότερο, αν η διεύθυνση της επιχείρησης δεν δώσει μια εξήγηση της μη συνάφειας που διαπιστώθηκε.

Ο ελεγκτής κάνει επίσης μια γρήγορη εξέταση των πιο σημαντικών ημερολογιακών εγγραφών, καθώς και των εγγραφών συγκέντρωσης, για να επισημάνει αυτές που του φαίνονται ύποπτες και να ζητήσει εξηγήσεις. Έτσι θα ζητήσει για παράδειγμα εξηγήσεις, αν βρει σε θέση πίστωσης ένα υπόλοιπο, που κανονικά είναι χρεωστικό και το αντίθετο, ή αν το ποσό και ο τρόπος μιας εγγραφής του φαίνονται ασυνήθιστοι. Θα κάνει ακόμη τις συγκρίσεις μεταξύ των ισοζυγίων και των καθολικών, πριν και μετά από την εξέταση των λογαριασμών. Μπορεί ακόμη να κάνει και επαληθεύσεις με αριθμητικούς υπολογισμούς, όπως για παράδειγμα, έναν κατά προσέγγιση προσδιορισμό των συνολικών αποσβέσεων, χρησιμοποιώντας έναν μέσο συντελεστή απόσβεσης.

β) Επικύρωση των λογαριασμών

Η επικύρωση των λογαριασμών συνίσταται στον έλεγχο ενός στατιστικού στοιχείου, συγκρίνοντας το με την πραγματικότητα που εκφράζει. Η επικύρωση μπορεί να γίνει με τους παρακάτω τρόπους:

- Με εξέταση των δικαιολογητικών που κρατά η επιχείρηση.
- Με εξωτερική επιβεβαίωση.
- Με επιτόπια αυτοπροσώπως εξέταση.

Όπως προαναφέραμε, κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο ελεγκτής προσδιορίζει τα σημεία αδυναμιών και δυνατοτήτων του συστήματος και προσαρμόζει το βάθος και την έκταση του ελέγχου των λογαριασμών στα συμπεράσματα του από την αξιολόγηση αυτή.

Όταν από την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι, το σύστημα έχει περισσότερες δυνατότητες από αδυναμίες, τότε ο έλεγχος λογαριασμών θα έχει ελάχιστη έκταση και βάθος, ο ελεγκτής όμως θα πρέπει να βεβαιωθεί για τα εξής:

- Ότι δεν έγινε λάθος στην αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ότι κανένα λάθος ή απάτη δεν έγινε στους λογαριασμούς κατά το στάδιο των εγγραφών τακτοποίησης (εγγραφές κλεισίματος).

Την επιβεβαίωση του αυτή επιτυγχάνει:

- Με επαλήθευση δειγματοληπτικά της ακολουθίας και συνάφειας των λογαριασμών (η έκταση είναι λιγότερο σημαντική, όσο ο εσωτερικός έλεγχος παρουσιάζει ασφάλεια και δυνατότητες).
- Με επαλήθευση του διαχωρισμού των χρήσεων (δουλεμένα και αδούλευτα έσοδα και έξοδα).
- Με επικύρωση των υπολοίπων των λογαριασμών (ύπαρξη και αποτίμηση).

Όταν από την αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου, ο ελεγκτής οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ύπαρξης περισσότερων αδυναμιών παρά δυνατοτήτων στο σύστημα, η επόμενη ενέργεια του είναι να αναζητήσει τους πιθανούς κινδύνους που πηγάζουν από αυτές τις αδυναμίες και τις επιπτώσεις που θα έχουν στην κανονικότητα και ειλικρίνεια των λογαριασμών.

Όταν ο ελεγκτής φθάσει σε αυτό το στάδιο, πρέπει εκτός των άλλων εργασιών που έχει μέχρι τώρα εκτελέσει να κάνει και τις παρακάτω:

- Να ξαναδεί τις κύριες επιλογές της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις λογιστικές αρχές (λογιστικά πρότυπα).
- Να επαληθεύσει ότι δεν έχει επέλθει μετά το κλείσιμο των λογαριασμών, κάποιο γεγονός που είναι ικανό να θέσει σε αμφισβήτηση την ήδη διαμορφωμένη γνώμη του (εξέταση των μετά την σύνταξη του Ισολογισμού γεγονότων).
- Να επαληθεύσει αν έχουν εφαρμοστεί οι γενικές αρχές σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων.
- Να ξαναδεί τα φύλλα εργασίας του.
- Να εκδώσει τη γνώμη του.

Τόσο η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, όσο και ο έλεγχος των λογαριασμών, απαιτούν λεπτομερειακές εργασίες, αντίθετα αυτή εδώ η εξέταση έχει ένα πιο γενικό και περιεκτικό χαρακτήρα και συνίσταται ιδιαίτερα στον προβληματισμό του ελεγκτή πάνω στο αν οι λογιστικές επιλογές της επιχείρησης έχουν συνάφεια και συμφωνούν με τα γενικώς παραδεκτά λογιστικά πρότυπα, στρέφει δε περισσότερο την προσοχή του πάνω στους κινδύνους που πιθανόν του έχουν ξεφύγει και που προκύπτουν από την μη εφαρμογή των λογιστικών αρχών.

Όσον αφορά την εξέταση των μετά την σύνταξη του ισολογισμού γεγονότων, θα πρέπει να πούμε ότι η πιστοποίηση των οικονομικών καταστάσεων και η έκφραση γνώμης του ελεγκτή, αναφέρονται σε συγκεκριμένη ημερομηνία και μια δεδομένη χρονική περίοδο (31/12 ημερομηνία κλεισίματος και για μια χρήση).

Το πρόβλημα που τίθεται είναι ότι ο ελεγκτής εκ των υστέρων και μέχρι να συντάξει την έκθεση του και να δοθούν οι οικονομικές καταστάσεις στη Γενική Συνέλευση και στη δημοσιότητα, μπορεί να διαπιστώσει ότι έχουν επέλθει γεγονότα, που τροποποιούν σημαντικά την οικονομική θέση της επιχείρησης. Τα γεγονότα αυτά μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δυο κατηγορίες: 1) Τα μετά την σύνταξη του Ισολογισμού, που έστω και αν ήσαν γνωστά κατά το κλείσιμο της χρήσης δεν θα επέφεραν τροποποιήσεις στους λογαριασμούς και 2) Τα μετά τη σύνταξη του Ισολογισμού γεγονότα, που αν ήσαν γνωστά κατά το κλείσιμο της χρήσης θα επέφεραν τροποποιήσεις στους λογαριασμούς.

Στη συνέχεια ο ελεγκτής θα πρέπει να επαληθεύσει αν έχουν εφαρμοστεί οι γενικές αρχές σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων.

Η επαλήθευση αυτή είναι μια από τις τελευταίες εργασίες του ελεγκτή, μιας και γίνεται πάνω στις οριστικές οικονομικές καταστάσεις. Βέβαια ο ελεγκτής έχει ήδη μαζέψει στοιχεία και έχει προετοιμαστεί γι' αυτήν την τελευταία του επαλήθευση, από κάθε βήμα των εργασιών του.

Μέσα στα πλαίσια αυτής της επαλήθευσης, ο ελεγκτής θα επιβεβαιωθεί ακόμη για το ότι έχουν δοθεί στους μετόχους όλα τα απαραίτητα συμπληρωματικά στοιχεία που αφορούν τις οικονομικές καταστάσεις, με σημαντικότερο την αλλαγή μεθόδων αποτίμησης, αν υπάρχουν.

Τέλος φθάνοντας στην τελευταία φάση του ελέγχου, ο ελεγκτής εκφράζει μια οριστική άποψη για την κανονικότητα και ειλικρίνεια των οικονομικών καταστάσεων.

Μετά από την διαμόρφωση της γνώμης του, ο ελεγκτής, σαν τελευταία του εργασία, συντάσσει την έκθεση του, την οποία υποβάλλει στην Τακτική Γενική Συνέλευση, σύμφωνα με το άρθρο 37 του Ν. 2190 περί Α.Ε. Από την έκθεση του αυτή, πρέπει να προκύπτει με σαφήνεια ότι οι οικονομικές καταστάσεις απεικονίζουν την πραγματική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης κατά την ημερομηνία λήξης της ελεγχθείσης χρήσης⁶³.

13. Η αποδοχή του ελέγχου από τις επιχειρήσεις

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

Η λέξη «έλεγχος», ως άκουσμα και μόνο, δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια φυσιολογική αντίδραση. Ως εκ τούτου ο εσωτερικός έλεγχος στην πράξη δημιουργεί αν όχι μία επιθετική στάση από τους ελεγχόμενους, αναμφισβήτητα όμως δημιουργεί μια αμυντική στάση που πολλές φορές δυσκολεύει το έργο των ελεγκτών αφαιρώντας κατά πολύ τη δυνατότητα να συνδράμει αποτελεσματικά στο έργο της διοίκησης καθώς και των ίδιων των ελεγχόμενων.

Η μη αποδοχή του εσωτερικού ελέγχου, σε μεγάλο βαθμό, απορρέει από την έλλειψη διαμόρφωσης πολιτικής και ελεγκτικής κουλτούρας, καθώς και ανάλογης υποστήριξης που παρατηρείται από τους φορείς. Ανάλογο μερίδιο ευθύνης, στην μη αποδοχή του, έχουν και οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές, καθώς δεν φροντίζουν στην διαμόρφωση κατάλληλου ελεγκτικού κλίματος, όπως και διακριτικού χειρισμού των ελεγκτικών θεμάτων, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Παρόλο το αρνητικό κλίμα αποδοχής, που παρατηρείται κατά μεγάλο βαθμό, οι τελευταίες αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς που υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου, οι αποφάσεις των τραπεζικών οργανισμών και ιδρυμάτων για υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και η προβολή του εσωτερικού ελέγχου μέσω του ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών, έχουν συμβάλλει θετικά, παρότι υπάρχει μακρύς δρόμος ακόμη, για τους ελεγχόμενους να αποδεχθούν τον εσωτερικό έλεγχο, ως βοήθεια απέναντι στις ευθύνες που έχουν αναλάβει⁶⁴.

⁶³ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, σ.74-75

⁶⁴ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, σ.76

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ο οικονομικός λογισμός της επιχείρησης

Με τον όρο «οικονομικός λογισμός», εννοούμε ένα σύστημα από αρχές και κανόνες που ορίζουν πώς να οργανώνεται, να παρακολουθείται και να ελέγχεται μεθοδικά που σημαίνει αποτελεσματικά, η οικονομική ζωή και δράση της κάθε επιχείρησης.

Είναι βέβαια αυτονόητο, ότι οι αρχές και οι κανόνες αυτοί, προκύπτουν και εδράζονται στους νόμους που διέπουν την οικονομική λειτουργία της επιχείρησης, τόσο την εσωτερική, όσο και τη σύνδεση της με το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον μέσα σ' αυτό που αναπτύσσει την οικονομική της δράση. Ένα περιβάλλον που θεωρητικά εκτείνεται μέχρι τα όρια της παγκόσμιας οικονομίας, μιας και η οικονομική δράση έχει προϋπόθεση και όρο της τον κόσμο ολόκληρο.

Ο οικονομικός λογισμός, σαν σύστημα, δομείται από αρχές και κανόνες. Ξεκινάει από ένα σύστημα από κανόνες που στη γενικότητα τους ισχύουν για κάθε επιχείρηση, σ' όποιο χώρο κι' αν λειτουργεί, σ' όποιο κλάδο κι' αν ανήκει. Και προχωρώντας στις διακρίσεις με βάση τους ειδικότερους όρους που διέπουν τα μερικότερα και ειδικότερα επιχειρηματικά υποσύνολα κατά χώρο και κλάδο, εξειδικεύεται και βρίσκει εφαρμογή σε ολοένα μικρότερες ομοιογενείς ομάδες από επιχειρήσεις. Μέχρι που, τέλος, προσθέτοντας τα ειδικά ατομικά χαρακτηριστικά της κάθε φορά συγκεκριμένης επιχείρησης, αποχτάει ειδική εξατομικευμένη μορφή, αξία και εφαρμογή.

Σκοπός του οικονομικού λογισμού, είναι η μεθοδική και συστηματική εποπτεία της οικονομικής ζωής και δράσης της επιχείρησης. Είναι ανάγκη συνεπώς, ακολουθώντας αυτή τη δράση να αναπτυχθεί σ' όλες τις εκδηλώσεις της. Και οι αυτές οι εκδηλώσεις είναι:

- οι καθημερινές οικονομικές πράξεις, έτσι όπως πραγματοποιούνται και σαν περιουσιακές μεταβολές συσσωρεύονται (ο απολογιστικός λογισμός)

- οι οικονομικές πράξεις μιας μελλοντικής χρονικής περιόδου που προγραμματίζονται καθώς και η μέθοδος για την αναγκαία πραγματοποίηση τους (ο προγραμματικός λογισμός και ο απολογιστικός έλεγχος) και τέλος
- η διασφάλιση της επιχειρηματικής περιουσίας, από παράνομες απώλειες ή αντιοικονομική χρήση (ο οικονομικός έλεγχος).

Η επιχειρηματική δράση, όπως είναι γνωστό, εκφράζεται με τις οικονομικές πράξεις, που συνιστούν περιουσιακές μεταβολές. Ο οικονομικός λογισμός καταγράφει, κατατάσσει και συσσωρεύει διαχρονικά αυτές τις μεταβολές και είτε σε διάφορα τακτά χρονικά διαστήματα, είτε έκτακτα, παρέχει τις πληροφορίες που προκύπτουν από τα συσσωρευμένα αυτά στοιχεία.

Δύο βασικές ομάδες από πληροφορίες που παρέχει ο οικονομικός λογισμός, είναι οι πληροφορίες:

- για την κατάσταση της περιουσίας της επιχείρησης στα χρονικά σημεία που ορίζουν τα παραπάνω χρονικά διαστήματα, είτε σ' ένα οποιοδήποτε χρονικό σημείο έκτακτα και
- για το οικονομικό αποτέλεσμα που πρόκυψε από την επιχειρηματική δράση μέσα σ' αυτά τα διαστήματα.

Πληροφορείται έτσι η Διοίκηση της επιχείρησης, την περιουσιακή κατάσταση και τις αιτίες που οδήγησαν σ' αυτήν, καθώς και το οικονομικό αποτέλεσμα, τις αιτίες και τις πηγές του.

Αυτή είναι βασικά η λειτουργία και οι πληροφορίες που παρέχει ο Απολογιστικός Λογισμός, ο λογισμός που καταγράφει και παρακολουθεί την οικονομική ζωή της επιχείρησης, που πραγματοποιήθηκε. Η πληροφόρηση αυτή, να είναι ικανοποιητική, έχει όμως το βασικό μειονέκτημα ότι αναφέρεται στο επιχειρηματικό παρελθόν και έτσι αποκλείει την έγκαιρη ρυθμιστική παρέμβαση της Διοίκησης της επιχείρησης.

Βέβαια, τα δεδομένα αυτά οδηγούν πάντοτε σε συμπεράσματα για μελλοντικές επιχειρηματικές προσαρμογές, που όμως και αυτών τα αποτελέσματα θα φανούν πάλι σαν τετελεσμένα στο τέρμα της νέας περιόδου.

Στο ιστορικό χρονικό σημείο σ' αυτό που αναπτύχθηκε η παγκόσμια αγορά, με βασικό στοιχείο της τις επιχειρήσεις-γίγαντες, φάνηκε η ανεπάρκεια του απολογιστικού λογισμού να καλύψει τις ανάγκες μιας επιχείρησης, που από τη μια μεριά διακινούσε τεράστια οικονομικά μεγέθη με τους ανάλογους φυσικά κινδύνους, ενώ από την άλλη, το μέγεθος της, της επέτρεπε να παρεμβαίνει και να ρυθμί-

ζει ή πάντως να επηρεάζει τους όρους της αγοράς προς όφελος της. Η επιχείρηση μπορούσε τώρα να προκαθορίζει δύο στοιχεία: πρώτο τους στόχους της για μια επόμενη χρονική περίοδο, αλλά και δεύτερο, την επιχειρηματική δράση για την ίδια χρονική περίοδο, προκειμένου αυτή η δράση να κατευθύνεται στους προκαθορισμένους επιχειρηματικούς στόχους. Πρόκυψε μ' άλλα λόγια η ανάγκη, αλλά και η δυνατότητα, να αποτυπώνεται αναλυτικά και αριθμητικά μια μελλοντική (συνήθως ετήσια) επιχειρηματική δράση, σαν προδιαγραφή υποχρεωτικής μελλοντικής επιχειρηματικής πορείας, προς τους δοσμένους επιχειρηματικούς στόχους. Προκειμένου λοιπόν να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες, στα πλαίσια του οικονομικού λογισμού αναπτύχθηκε η μεθοδολογία του Οικονομικού Προγραμματισμού της δράσης της επιχείρησης.

Αποτελεί ο οικονομικός προγραμματισμός, μια μέθοδο διοίκησης της επιχείρησης, που μ' αυτήν η επιχειρηματική δράση μιας μελλοντικής περιόδου παίρνει αριθμητική έκφραση σαν ευθύνη του αρμόδιου υπεύθυνου για το κάθε έργο μέσα στην επιχείρηση. Στην περίοδο που αφορά ο προγραμματισμός, σ' αυτήν που η προδιαγραμμένη επιχειρηματική δράση θα πραγματοποιείται, ο κάθε υπεύθυνος θα υποχρεωθεί να κινηθεί μέσα στα αριθμητικά δεδομένα της ευθύνης που ανάλαβε και έτσι (κατ' αρχήν) η επιχειρηματική δράση θα εξελιχθεί σύμφωνα με την προδιαγραφή της και οι επιχειρηματικοί στόχοι θα επιτευχθούν.

Είναι φανερό ότι, ολόκληρο το σύστημα του οικονομικού προκαθορισμού θα έμενε στο ρόλο του ευχολογίου χωρίς πρακτικό αποτέλεσμα, αν δεν συνοδευόταν από ένα μηχανισμό, από ένα σύστημα από αρχές, κανόνες και μέσα, που θα «πειθανάγκαζε» την επιχειρηματική δράση να εξελίσσεται πάνω στο κάθε προκαθορισμένο οικονομικό μέγεθος και θα αναζητούσε τις ευθύνες, στις περιπτώσεις αδικαιολόγητης απομάκρυνσης από τα προκαθορισμένα μεγέθη. Μιας απομάκρυνσης που θα σήμαινε αντιοικονομική λειτουργία.

Μ' αυτούς τους σοβαρούς σκοπούς, αναπτύχθηκε, φυσικά μέσα στα πλαίσια του οικονομικού λογισμού, η τεχνική του Απολογιστικού Ελέγχου της προκαθορισμένης επιχειρηματικής δράσης, στο μέτρο που αυτή η δράση έχει πραγματοποιηθεί, στο χρονικό σημείο που ελέγχεται.

Αναπτύχθηκε δηλαδή μια ειδική τεχνική που παρακολουθεί πρώτο, την επιχειρηματική δράση (αντικείμενο) αν διαμορφώνεται σύμφωνα με το κάθε προκαθορισμένο οικονομικό μέγεθος, και δεύτερο, τον υπεύθυνο γι' αυτή τη δράση (υποκείμενο) αν εξαντλεί όλα τα μέσα που διαθέτει γι' αυτό το σκοπό. Μ' αυτό τον τρόπο,

ο απολογιστικός έλεγχος, πρώτο αποτρέπει την υπέρβαση της προκαθορισμένης ανάλωσης και δεύτερο αναζητάει τις ευθύνες, σε περίπτωση υπαίτιας τέτοιας υπέρβασης.

Οι οικονομικές αξίες της επιχείρησης, η επιχειρηματική περιουσία δηλαδή στο σύνολο της, αντιμετωπίζουν κινδύνους από δύο βασικά κατευθύνσεις. Πρώτο, από διαρροές κατά τη διακίνηση και διαχείριση τους και δεύτερο από αντιοικονομικές αναλώσεις κατά τη χρήση τους.

Τόσο ο απολογιστικός, όσο και ο προκαθοριστικός λογισμός, μέσα στις προβλεπόμενες διαδικασίες για τη διακίνηση, τη διαχείριση και τη χρήση των αξιών της περιουσίας, περιλαμβάνουν και ρυθμίσεις και μέτρα (οργανωτικά, λειτουργικά, διοικητικά), που διασφαλίζουν τις οικονομικές αυτές αξίες από τυχόν αντιοικονομική χρήση ή αθέμιτες διαρροές. Περιορίζονται συνεπώς στο ελάχιστο οι κίνδυνοι από ζημιές, εφόσον εφαρμόζονται αυτά τα μέτρα και ακολουθούνται οι σχετικές ρυθμίσεις.

Με το σκοπό, να προστατεύεται η επιχειρηματική περιουσία, αναπτύχθηκε η τεχνική του οικονομικού ελέγχου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο έλεγχος αυτός αναπτύσσεται προς δύο βασικά κατευθύνσεις. Διερευνά πρώτο, αν τηρούνται στη διακίνηση και την ανάλωση των περιουσιακών αξιών, οι κανόνες και οι διαδικασίες που σύμφωνα με την οργάνωση του λογισμού κατοχυρώνουν τα δικαιώματα της επιχείρησης και διασφαλίζουν τις αξίες από απώλειες ή αντιοικονομική ανάλωση. Δεύτερο, ελέγχει τη διαχείριση των ίδιων αξιών, εξακριβώνοντας αν υπάρχουν στα χέρια των ανάλογων υπόλογών οι αξίες που αυτοί είναι υποχρεωμένοι να κατέχουν, σύμφωνα με τα δεδομένα των στοιχείων του οικονομικού λογισμού.

Όπως είναι γνωστό, ο οικονομικός λογισμός, είτε ο απολογιστικός, είτε ο προϋπολογιστικός, παρακολουθούνται με την τεχνική που είναι γνωστή σαν «λογιστική». Με την τεχνική αυτή δηλαδή καταγράφονται οι οικονομικές πράξεις, είτε αυτές που πραγματοποιήθηκαν (απολογιστικός λογισμός), είτε αυτές που προκαθορίζονται (προκαθοριστικός λογισμός) και οι καταγραφές αυτές συγκροτούνται σε κατηγορίες οικονομικών πληροφοριών χρήσιμες στη Διοίκηση της επιχείρησης. Αντίθετα και οι δυο μορφές επιχειρηματικού ελέγχου, είτε δηλαδή ο Απολογιστικός Έλεγχος, είτε ο Οικονομικός Έλεγχος, προκειμένου να επιδιώξουν τους σκοπούς τους, δεν χρησιμοποιούν τη λογιστική τεχνική, αλλά μόνο τα δεδομένα της, επειδή

και οι δύο έλεγχοι διερευνούν οικονομικές πράξεις που έχουν πραγματοποιηθεί και έχουν καταγραφεί από τη Λογιστική³³.

2. Απολογιστικός έλεγχος

Ο απολογιστικός έλεγχος αποτελεί συστατικό στοιχείο του οικονομικού προγραμματισμού. Δεν είναι διαδικασία που θα μπορούσε, είτε να παραλειφθεί, είτε να λειτουργήσει ανεξάρτητα από τον επιχειρηματικό προγραμματισμό. Ο επιχειρηματικός προγραμματισμός είναι η προδιαγραφή τη επιχειρηματικής δράσης και ο απολογιστικός έλεγχος, η καταγραφή της με βάση αναφοράς τον προγραμματισμό και η επισήμανση των διαφορών (αποκλίσεων) από τα μεγέθη που αυτός όρισε.

Ο χαρακτήρας αυτός του απολογιστικού ελέγχου σαν καταγραφής της επιχειρηματικής δράσης, εντοπισμού και αποκάλυψης των αποκλίσεων από τα προγραμματισμένα, αποδίδει μόνο την τυπική, την εξωτερική έκφραση του απολογιστικού ελέγχου. Ο απολογιστικός έλεγχος σαν διαδικασία, λειτουργεί την κάθε στιγμή, παρακολουθώντας στενά την κάθε ανάλωση για την παραγωγή του κάθε έργου μέσα στην επιχείρηση. Και λειτουργεί σαν μηχανισμός πειθαναγκασμού της συνολικής επιχειρηματικής δράσης να κινηθεί πάνω στα προγραμματικά πρότυπα, πάνω στις ελάχιστες αναλώσεις και μέγιστες αποδόσεις που καθόρισε ο προγραμματισμός.

Ο απολογιστικός έλεγχος δεν περιμένει να δημιουργηθεί μια απόκλιση για να την καταγράψει και να την αναφέρει. Αν ήταν έτσι, θα ήταν εξασφαλισμένη η αντιοικονομική λειτουργία της επιχείρησης, και απλά, θα ξέραμε μέσα από τον απολογιστικό έλεγχο που και πόσο αντιοικονομική υπήρξε αυτή η λειτουργία. Θα είχαμε ίσως μια επιτυχημένη ιστορία της επιχείρησης, αλλ' οπωσδήποτε όχι μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Όμως ο ρόλος του απολογιστικού ελέγχου είναι ο ακριβώς αντίθετος. Επιδιώκουμε μ' αυτόν μια επιτυχημένη επιχείρηση, στο πεδίο της οικονομικότητας της καθημερινής επιχειρηματικής δράσης. Με τον απολογιστικό έλεγχο επιδιώκουμε να διατηρηθεί η καθημερινή επιχειρηματική δράση, πάνω στις «τιμές» που όρισε για κάθε έργο που συνιστά αυτή τη δράση ο προγραμματισμός της και ακόμη να επισημανθεί, το είδος, και το μέγεθος των αποκλίσεων από το πρόγραμμα, καθώς και η αιτία, δηλαδή ο υπεύθυνος για τις αποκλίσεις αυτές.

Για να επιτύχει το σκοπό του αυτό, ο απολογιστικός έλεγχος είναι ανάγκη να αναπτύσσεται δίπλα στην καθημερινή επιχειρηματική δράση και να παρα-

³³ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν., 2001, Σ.288-294

κολουθεί την εξέλιξη της, έτσι ώστε αν και όπου αυτή ξεφύγει από το προγραμματισμένο πρότυπο, να την επαναφέρει σ' αυτό για να μην υπάρξουν αποκλίσεις, που συνιστούν σπατάλη πόρων. Πρακτικά, ο απολογιστικός έλεγχος πρέπει να παρακολουθεί σ' όλη την έκταση της επιχειρηματικής δράσης, τις αναλώσεις και το έργο που παράγεται, σε ποσότητα και αξία. Με το δεδομένο εντούτοις ότι την επιχειρηματική δράση σε αξία την παρακολουθούν (για άλλους σκοπούς) οι οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης, είναι αρκετό για τον απολογιστικό έλεγχο να παρακολουθεί τις αναλώσεις και το έργο, μόνο κατά ποσότητα. Η διαδικασία αυτή, αποτελεί την πρώτη φάση του Απολογιστικού Ελέγχου. Τη φάση όπου ο Έλεγχος λειτουργεί σαν οικονομική διαδικασία, για την αποφυγή της σπατάλης πόρων, που με τα δεδομένα του προγράμματος θα αποτελούσε ζημία.

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της φάσης, που συμπίπτει (εξ ορισμού βέβαια) με τη λήξη της περιόδου απολογισμού, όπου στο χρονικό αυτό σημείο οι αποκλίσεις έγιναν οριστικές, ο Έλεγχος περνάει στη δεύτερη φάση, που είναι η φάση όπου αναζητούνται οι ευθύνες για τις αποκλίσεις αυτές. Μεταλλάσσεται συνεπώς ο έλεγχος στη φάση αυτή και από οικονομική διαδικασία που λειτούργησε στην πρώτη φάση, τώρα λειτουργεί σαν διοικητική διαδικασία, ελέγχου του υποκειμενικού παράγοντα της επιχειρηματικής δράσης, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.³⁴

2.1. Οι αποκλίσεις

Δεν μπορεί να ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία για να προσδιοριστούν οι αποκλίσεις, πριν να ξεκαθαριστεί ότι τα μεγέθη που συγκρίνονται είναι συγκρίσιμα. Γιατί είναι αυτονόητο, ότι μια σύγκριση ανάμεσα σε δύο μη συγκρίσιμα μεγέθη, δεν σημαίνει τίποτε. Και συγκρίσιμα θα γίνουν τα μεγέθη του απολογισμού, κάτω από δύο όρους απαραίτους: πρώτο, να αφορούν στο ίδιο αντικείμενο και δεύτερο να αναφέρονται στον ίδιο χρόνο και σαν σημείο και σαν διάστημα. Είναι όμως δεδομένο, ότι όταν ξεκινάει ο απολογισμός κανένας από τους δύο αυτούς όρους δεν συντρέχει.

Καθόσον αφορά στο αντικείμενο πρώτα, παρατηρούμε ότι οι δύο συνιστώσες του αποτελέσματος, τόσο τα έξοδα όσο και τα έσοδα είναι καταταγμένα με άλλα κριτήρια για άλλες σκοπιμότητες. Τα έξοδα είναι καταταγμένα κατ' είδος και τα έσοδα σε φορολογικές συνήθως κατηγορίες. Για τις ανάγκες του απολογισμού

³⁴ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν, 2003, Σ. 117-122

όμως, τα έξοδα πρέπει να καταταχτούν κατά λειτουργία και τα έσοδα κατά εκμετάλλευση.

Καθόσον αφορά στο χρόνο εξάλλου, τόσο τα έξοδα όσο και τα έσοδα είναι καταχωρημένα στο χρόνο που έγινε η κάθε συναλλαγή (αγοράς, πώλησης) και με το ποσό που έγινε η συναλλαγή. Τα ποσά αυτά όμως δεν συμπίπτουν συνήθως μ' εκείνα που αφορούν το αποτέλεσμα της περιόδου απολογισμού.

Θα πρέπει συνεπώς με την έναρξη του απολογισμού να γίνει η χρονική προσαρμογή, καθώς και ο προσδιορισμός των εξόδων κατ' αντικείμενο και των εσόδων κατά εκμετάλλευση. Σχετικά μ' αυτή τη διαδικασία, παρατηρούμε λοιπόν, τα παρακάτω.

Η επιχείρηση, καταχωρεί στην περιουσία της κατ' είδος, τόσο τα έξοδα, όσο και τα έσοδα, προφανώς στα ποσά που πραγματοποίησε μέσα στην περίοδο του απολογισμού. Όμως τα ποσά αυτά δεν είναι κατ' ανάγκη και όσα αντιστοιχούν σ' αυτή την περίοδο. Είναι όχι μόνο πιθανό, αλλά και συνηθισμένο, να έχουν πραγματοποιηθεί έξοδα και έσοδα που η επιχείρηση δεν έχει καταχωρήσει στην περιουσία της κατά το χρονικό σημείο του απολογισμού. Αλλά και το αντίθετο, να υπάρχουν έξοδα και έσοδα που έχουν καταχωρηθεί στην περιουσία της επιχείρησης μέσα στην περίοδο του απολογισμού και να μην έχουν πραγματοποιηθεί (να μην ανήκουν) στην περίοδο αυτή. Είναι φανερό ότι, προκειμένου να υπολογιστεί το ακριβές αποτέλεσμα της περιόδου απολογισμού, θα πρέπει τα καταχωρημένα ποσά της πρώτης περίπτωσης να αυξηθούν και της δεύτερης να μειωθούν ανάλογα. Να γίνουν δηλαδή, «δουλεμένα». Με βάση αυτή την προσαρμογή των εσόδων και εξόδων, θα προκύψει όπως είπαμε το ακριβές αποτέλεσμα της περιόδου απολογισμού. Αποκαθιστά δηλαδή αυτή η διαδικασία το αποτέλεσμα χρονικά που σημαίνει ποσοτικά.

Αυτή είναι η διαδικασία της χρονικής προσαρμογής των εσόδων και εξόδων. Προκειμένου όμως να προκύψουν οι παράγοντες που υπήρξαν οι συνιστώσες αυτού του αποτελέσματος, θα πρέπει τα ακριβή αυτά ποσά των εξόδων και των εσόδων, από όλα τα είδη τους, με κριτήριο τον υπεύθυνο της κάθε υπηρεσίας και κατά το ποσό που αυτή η υπηρεσία πραγματοποίησε αυτά τα έσοδα και έξοδα, να συγκεντρωθούν, προκειμένου να εντοπιστούν οι σχετικές ευθύνες, αν υπάρχουν.

Ύστερα απ' αυτή τη διαδικασία μπορεί να επακολουθήσει ο απολογιστικός έλεγχος και να προσδιοριστούν οι αποκλίσεις.

Τι είναι όμως ακριβώς, μια απόκλιση; Όπως είπαμε ήδη, η απόκλιση είναι η διαφορά ανάμεσα σ' ένα πρότυπο μέγεθος (δαπάνη ή έργο) που έχει καθορι-

στεί με τον προγραμματισμό, και στην πραγματοποίηση που πιστοποιείται με τον απολογιστικό έλεγχο. Με δεδομένο λοιπόν, ότι το σχετικό πρότυπο έγινε δεκτό από τον αρμόδιο υπεύθυνο μέσα στην επιχείρηση σαν ένα μέγεθος που μπορεί να πραγματοποιηθεί, η απόκλιση που διαπιστώνεται αν είναι αρνητική, σημαίνει κατ' αρχήν υπαίτια αντιοικονομική λειτουργία, σπατάλη πόρων, ζημία. Αντίθετα, αν είναι θετική σημαίνει εξοικονόμηση πόρων, δηλ. κέρδος.

Γεννιέται συνεπώς αμέσως το ερώτημα, πότε η απόκλιση θεωρείται αρνητική και πότε θετική. Πάνω σ' αυτό το ζήτημα, επισημαίνουμε ότι το είδος της απόκλισης δεν προκύπτει από το μαθηματικό της πρόσημο, το συν (+) δηλαδή ή το πλην (-), αλλά από το πρόσημο αυτό, σε συνδυασμό με το ρόλο που παίζει στη διαμόρφωση του οικονομικού αποτελέσματος, το οικονομικό μέγεθος σ' αυτό που αναφέρεται η απόκλιση. Αν δηλαδή η απόκλιση αναφέρεται σε έξοδο, που από τη φύση του είναι μειωτικό του αποτελέσματος, τότε μια απόκλιση με πρόσημο συν (+) που δείχνει έξοδο μεγαλύτερο από το προγραμματισμένο, σημαίνει ζημία. Το αντίθετο σημαίνει μια απόκλιση εξόδου με πρόσημο πλην (-). Αν πρόκειται για απόκλιση εσόδου, ενός μεγέθους δηλαδή που παίζει θετικό ρόλο στη διαμόρφωση του αποτελέσματος, τότε μια απόκλιση με πρόσημο συν (+) αυξάνει το αποτέλεσμα είναι δηλαδή απόκλιση θετική, ενώ αντίθετα μια απόκλιση με πρόσημο πλην (-) μειώνει το αποτέλεσμα, είναι δηλαδή απόκλιση αρνητική.

Είναι ανάγκη, η κάθε απόκλιση επιχειρηματικού μεγέθους που έχει προκαθοριστεί από τον προγραμματισμό σε ποσότητα και σε αξία, με τον ίδιο τρόπο να αποτυπωθεί στον απολογισμό και να ελεγχθεί. Η ανάγκη αυτή προκύπτει από το χαρακτήρα του απολογισμού σαν διαδικασίας αναζήτησης και καταλογισμού ευθυνών για την αντιοικονομική λειτουργία που αποκαλύπτουν οι αποκλίσεις. Διότι όπως είναι γνωστό, σε μια οργανωμένη επιχείρηση, για την αξία όλων των πραγμάτων και των υπηρεσιών που αναλώνονται κατά την επιχειρηματική δράση, την ευθύνη φέρει η αρμόδια για την αγορά τους Διεύθυνση Εφοδιασμού. Εφόσον συνεπώς διαπιστώνεται απόκλιση που οφείλεται σε ψηλότερη τιμή αγοράς από εκείνη που είχε προγραμματιστεί, τότε η ευθύνη (από την απόκλιση της τιμής επί την ποσότητα που αγοράστηκε) ανήκει στη Διεύθυνση του Εφοδιασμού. Αντίθετα, οι ποσοτικές αναλώσεις πραγματοποιούνται απ' όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης και συνεπώς για τις ποσοτικές αποκλίσεις (επί την πρότυπη τιμή) είναι υπεύθυνη η κάθε Διεύθυνση, στο βαθμό που οι αποκλίσεις αυτές προκύψαν από δική της υπαιτιότητα και με δική της ευθύνη.

Δεν σημαίνει η κάθε απόκλιση και αντίστοιχη ευθύνη. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν συμπίπτουν πάντοτε ο χώρος όπου διαπιστώνεται η απόκλιση, με το χώρο όπου λειτούργησε το αίτιο της απόκλισης (π.χ. μια υστέρηση του ποσού των συνολικών εισπράξεων από τους πελάτες δεν σημαίνει πάντοτε κακή λειτουργία της υπηρεσίας εισπράξεων, δοθέντος ότι μπορεί να οφείλεται σε υστέρηση των πωλήσεων). Δεύτερη περίπτωση αποτελεί η εσφαλμένη εκτίμηση του προτύπου. Το πρότυπο, μολονότι προσδιορίζεται με κάθε δυνατή επιμέλεια και μολονότι γίνεται δεκτό σαν πραγματοποιήσιμο, εντούτοις μπορεί να αποδειχθεί ότι, είτε από λόγους περιστασιακούς, είτε από σφάλμα στον προσδιορισμό του, το πρότυπο δεν ήταν αντικειμενικά πραγματοποιήσιμο. Τέλος, μπορεί να αποδειχθεί ότι η απόκλιση οφείλεται σε αίτια, είτε δομικά, είτε οργανωτικά της επιχείρησης (και όχι λειτουργικά της σχετικής λειτουργίας) που επιβάλλουν αναδιαρθρώσεις που ξεπερνούν τη δυνατότητα του σχετικού αρμόδιου υπεύθυνου και συνεπώς καταργούν την ευθύνη του³⁵.

2.2. Η εποπτεία της κυκλοφορίας

Η εποπτεία της κυκλοφορίας αποτελεί την οικονομική άποψη του Απολογιστικού Ελέγχου, σε διάκριση από τη διαδικασία καθορισμού της ευθύνης που αποτελεί τη διοικητική άποψη του. Τη λειτουργία του δηλαδή σαν οικονομικής διαδικασίας, με την έννοια ότι παρακολουθεί στενά την επιχειρηματική δράση, με τρόπο άμεσο και απλό και κατατείνει να αναδείξει την απόκλιση στη γέννηση της προκειμένου να καταπολεμηθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά. Πώς όμως λειτουργεί ο Έλεγχος σ' αυτή τη φάση;

Η επιχειρηματική κυκλοφορία είναι ο κύριος και καίριος τομέας επιχειρηματικής δράσης, που συνεπάγεται την οικονομικότητα στους δύο παρεπόμενους τομείς αυτής της δράσης, δηλαδή στον τομέα της ρευστότητας και της περιουσίας. Αν η επιχειρηματική κυκλοφορία εξελιχθεί πάνω στα προγραμματισμένα μεγέθη, τότε δεν θα υπάρξουν αποκλίσεις ούτε στα μεγέθη της περιουσίας, ούτε της ρευστότητας. Συνεπώς, ο απολογιστικός έλεγχος, σαν οικονομική διαδικασία, σαν μέσο πειθαναγκασμού της επιχειρηματικής δράσης να κινηθεί πάνω στο προγραμματισμένο, αφορά στην επιχειρηματική κυκλοφορία.

Ο έλεγχος αυτός, αναπτύσσεται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας στην κάθε Διεύθυνση. Στις πιο απλές και πιο στοιχειώδεις επιχειρηματικές ενέργειες (στην καθεμιά πώληση, στην κάθε φάση κατεργασίας, στην καθεμιά αγορά), προκει-

³⁵ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν, 2003, Σ. 132-135

μένου να αποφεύγεται η απόκλιση άμεσα, στη γέννηση της, που συμβαίνει σ' αυτό το επίπεδο της επιχειρηματικής δράσης. Είναι εδώ άλλωστε όπου άμεσα και πρωταρχικά, είτε παράγεται (παραγωγή), είτε πραγματοποιείται (πωλήσεις) το κέρδος. Εδώ συνεπώς πρέπει να παρακολουθείται η κάθε οικονομική πράξη. Τέλος, σ' αυτό το επίπεδο επιχειρηματικής δράσης, οι αποκλίσεις θα αποκαλύψουν μια δυσλειτουργία που μπορεί να διορθωθεί άμεσα και αποτελεσματικά. Σοβαρότερες δυσλειτουργίες, με αίτια δομικά ή οργανωτικά θα αποκαλυφθούν από συγκροτημένες κατηγορίες αποκλίσεων που θα προκύψουν από συγκεντρώσεις και επεξεργασίες των αναλυτικών.

Εκτείνεται ο έλεγχος αυτός σ' όλη την έκταση της κυκλοφορίας δηλ. στις Πωλήσεις, την Παραγωγή και τον Εφοδιασμό.

Στις πωλήσεις ο Έλεγχος παρακολουθεί καθημερινά ή πάντως σε μικρά τακτά χρονικά διαστήματα:

- τα έσοδα από τις πωλήσεις, στις κατηγορίες που τα έσοδα έχουν προγραμματιστεί
- τις ρευστοποιήσεις των εσόδων και των απαιτήσεων ποσοτικά και κατά κατηγορία αξίας (μετρητά - συναλλαγματικές - επιταγές), καθώς επίσης και τη διάρκεια «ζωής» των τίτλων που είναι προθεσμιακοί
- τις Μεταβλητές Δαπάνες Διάθεσης
- το ύψος των απαιτήσεων από τις πωλήσεις και τέλος
- το ύψος των αποθεμάτων σε έτοιμα προϊόντα.

Στην παραγωγή ο έλεγχος παρακολουθεί, επίσης σε μικρά τακτά χρονικά διαστήματα, που είναι ανάλογα με το είδος του στοιχείου που παρακολουθείται:

- τις ποσοτικές σχέσεις ανάμεσα στις αναλώσεις και το έργο που παράγεται (έλεγχος παραγωγικότητας)
- πως εξελίσσεται το απόθεμα από ημιτελή προϊόντα και τυχόν έτοιμα που υπάρχουν μέσα στους παραγωγικούς χώρους συνήθως και διατηρούνται για τις ανάγκες της παραγωγής.

Στον Εφοδιασμό ο Έλεγχος παρακολουθεί, πάντοτε σε μικρά χρονικά διαστήματα ή κατά περίπτωση:

- πως εξελίσσεται το πρόγραμμα αγορών, αναλυτικά, σε καθένα από τα στοιχεία που περιλαμβάνει, δηλ.: τις προγραμματισμένες τιμές αγοράς, τους χρόνους παραλαβής και τις ποσότητες της κάθε παραλαβής.

- πως εξελίσσεται το πρόγραμμα διακανονισμού της αξίας των αγορών και της εξόφλησης των υποχρεώσεων στους προμηθευτές, σε καθένα από τα στοιχεία που περιλαμβάνει το πρόγραμμα αυτό, δηλαδή: το ποσοστό από τις αγορές που εξοφλείται - διακανονίζεται, το είδος της αξίας που χορηγείται για το διακανονισμό (μετρητά- συναλλαγματικές-επιταγές) και τη διάρκεια «ζωής» των προθεσμιακών τίτλων που χορηγούνται.
- πως εξελίσσονται σε σχέση με το πρόγραμμα τα αποθέματα των πρώτων κ.λ.π. υλών
- πως εξελίσσονται, πάντοτε σε σχέση με το πρόγραμμα, τα υπόλοιπων προμηθευτών³⁶.

2.3. Ο καθορισμός της ευθύνης

Η διαδικασία του απολογιστικού ελέγχου που εξετάσαμε παραπάνω, είχε σκοπό να καθοδηγεί και να ελέγχει καθημερινά την επιχειρηματική δράση, έτσι ώστε να μην υπάρξουν αποκλίσεις ή πάντως να περιοριστούν στο ελάχιστο και αναπτύχθηκε φυσικά, σ' όλη τη διάρκεια της περιόδου απολογισμού. Όμως στο τέλος της περιόδου αυτής, πρέπει να διαπιστωθεί αν υπήρξαν αποκλίσεις και ανάλογες ευθύνες. Για το σκοπό αυτό, σ' αυτό το χρονικό σημείο πραγματοποιείται ο απολογιστικός έλεγχος της περιόδου απολογισμού.

Σκοπός του ελέγχου αυτού είναι να αποκαλυφθούν οι αποκλίσεις και παραπέρα να προσδιοριστούν ποσοτικά και κατά υπεύθυνο οι σχετικές ευθύνες. Ο έλεγχος εδώ δεν περιορίζεται βέβαια μόνο στην κυκλοφορία, αλλά επεκτείνεται και στους άλλους τομείς της επιχειρηματικής οικονομικής λειτουργίας, όπου επίσης πιθανολογούνται και αποκλίσεις και ευθύνες.

Ας δούμε τώρα ειδικότερα τους σκοπούς του ελέγχου κατά τομέα της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Ο έλεγχος της κυκλοφορίας θα αποδείξει τις συνέπειες που είχαν πάνω στο οικονομικό αποτέλεσμα, οι διάφορες αποκλίσεις που επισημάνθηκαν στους όρους που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα αυτό (δαπάνες - έσοδα), όπως οι όροι αυτοί λειτούργησαν μέσα στις διάφορες Διευθύνσεις της επιχείρησης (Εφοδιασμού - Παραγωγής - Διάθεσης - Διαχείρισης - Διοίκησης).

Ο έλεγχος της ρευστότητας, σαν συνολική διαδικασία, θα αποδείξει τις συνέπειες που είχαν πάνω στο φαινόμενο «ρευστότητα της επιχείρησης», οι διάφορες

³⁶ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν, 2003, Σ. 354-355

αποκλίσεις που συνέβησαν στους όρους της ρευστότητας, όπως οι όροι αυτοί λειτούργησαν διασπασμένοι μέσα στις διάφορες Διευθύνσεις όπου εντοπίζονται τέτοιοι όροι (Δ/νση Πωλήσεων: Ρευστοποίηση εσόδων και απαιτήσεων - Δ/νση Εφοδιασμού Διακανονισμός εξόδων και υποχρεώσεων). Παραπέρα όμως, ο ίδιος Έλεγχος, θα αποδείξει τις συνέπειες που είχαν πάνω στην ίδια ρευστότητα, οι αποκλίσεις από τη διαδικασία χρηματοδότησης της επιχείρησης, έτσι όπως η διαδικασία αυτή προδιαγράφηκε στο ανάλογο πρόγραμμα, σαν έργο της Δ/νσης Διαχείρισης.

Ο έλεγχος της περιουσίας, σαν έλεγχος της συγκρότησης της και των σχέσεων των στοιχείων της, θα δείξει τις συνέπειες που είχαν πάνω σ' αυτή τη συγκρότηση και σ' αυτά τα στοιχεία ξεχωριστά, οι όροι που τα διαμορφώνουν, όπως αυτοί οι όροι λειτούργησαν διασπασμένοι μέσα στις διάφορες Διευθύνσεις (Δ/νση Πωλήσεων: Υπόλοιπα απαιτήσεων από πωλήσεις - Δ/νση Παραγωγής: Υπόλοιπα ημιτελών και τυχόν ετοιμών - Δ/νση Εφοδιασμού: Υπόλοιπα προμηθευτών και αποθέματα υλικών).

Ο έλεγχος που εδώ εξετάζουμε, είναι όπως είπαμε μια διαδικασία διοικητική, με σκοπό να αποκαλύψει τις συνολικές ευθύνες του καθενός υπεύθυνου μέσα στην επιχείρηση. Ευθύνες που προκύπτουν από όλες τις αποκλίσεις σ' όλα τα οικονομικά μεγέθη που ο κάθε υπεύθυνος χειρίστηκε. Για το σκοπό αυτό, όλες οι αποκλίσεις και από τους τρεις τομείς της επιχειρηματικής δράσης (κυκλοφορία -ρευστότητα-περιουσία), που αφορούν στην ίδια διοικητική μονάδα (Δ/ση, Υποδ/ση, Τμήμα, Υπηρεσία), συγκεντρώνονται και διαπιστώνεται έτσι η συνολική ευθύνη του καθενός υπεύθυνου, απ' όλες τις αποκλίσεις που η δράση του προκάλεσε.

Η συλλογή των στοιχείων για να ασκηθεί ο Απολογιστικός Έλεγχος σαν διοικητική διαδικασία, γίνεται πάντοτε και χωρίς καμιά παρέκκλιση από το σύστημα του απολογιστικού λογισμού της επιχείρησης. Η προσφυγή στο σύστημα αυτό δικαιολογείται με τα παρακάτω επιχειρήματα:

- είναι η οικονομικότερη πηγή άντλησης πληροφοριών
- είναι η μόνη πηγή που παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες
- εξαιτίας της συγκρότησης των πληροφοριών στην ίδια διάταξη με το πρόγραμμα, οι πληροφορίες παρέχονται στην περισσότερο πρόσφορη μορφή.

Ο έλεγχος ασκείται σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Ξεκινάει από τη Διοίκηση της επιχείρησης (απολογισμός στη συνέλευση των εταίρων) και διατρέχει όλη την πυραμίδα της ιεραρχίας. Μια βασική διαφορά ανάμεσα στον έλεγχο σαν οικονομική και σαν διοικητική διαδικασία, είναι ότι ο μεν πρώτος ασκείται από τον

ίδιο τον (ουσιαστικά) υπεύθυνο για την εκτέλεση του έργου, ενώ ο δεύτερος ασκείται από τον (τυπικά) υπεύθυνο προϊστάμενο του πρώτου.

Τα στοιχεία του Απολογιστικού Ελέγχου, όπως είναι ευνόητο, αναπτύσσονται πάντοτε σε τρία ποσά. Πρώτο, αναπτύσσονται τα ποσά του προγράμματος, που αποτελούν και τη βάση αναφοράς. Δεύτερο, τα ποσά της πραγματοποίησης, που είναι τα ποσά που θα συγκριθούν με τα προγραμματισμένα. Τρίτο, τα ποσά των αποκλίσεων, σαν διαφορές (+ ή -) των δεύτερων από τα πρώτα. Τα ποσά αυτά διατυπώνονται φυσικά σε απόλυτους αριθμούς. Όμως προκειμένου να συγκριθούν με τα αντίστοιχα από άλλες περιόδους και να κριθούν συγκριτικά, διατυπώνονται και σε ποσοστά επίσης, δηλ. σαν σχετικοί αριθμοί³⁷.

3. Ο οικονομικός έλεγχος

Τα στοιχεία του ενεργητικού της περιουσίας, που εκτός από τις απαιτήσεις είναι όλα τους αξίες, είναι αντικείμενο διαχείρισης των διαφόρων ειδικών υπεύθυνων της επιχείρησης.

Τόσο για τη διαχείριση αυτών των αξιών όσο και για τη, συνεχή άλλωστε, διακίνηση τους θεσπίζονται από την επιχείρηση κανόνες και συγκροτούνται μηχανισμοί που διασφαλίζουν αυτές τις αξίες από πιθανές καταδολιευσεις. Επειδή, τόσο η διαχείριση όσο και η διακίνηση των περιουσιακών στοιχείων, είναι ευαίσθητες λειτουργίες, που ενέχουν το στοιχείο του κινδύνου να προκύψει ζημία για την επιχείρηση από δόλιους χειρισμούς.

Μέσα στα όρια όμως της Οικονομικής Διεύθυνσης, δεν είναι αυτές οι μόνες λειτουργίες που ενέχουν κινδύνους. Όπως είναι γνωστό, οι υπηρεσίες της Οικονομικής Διεύθυνσης είναι υποχρεωμένες για να παρακολουθούν την οικονομική ζωή της επιχείρησης και να παράγουν στοιχεία γι' αυτήν, να τηρούν ένα πλήθος από αυστηρούς κανόνες θεσπισμένους από το Κράτος για το σκοπό αυτό.

Από εδώ μπορεί επίσης να προκύψει μεγάλη ζημία για την επιχείρηση, τόσο «ευθέως» σαν ποινή για την πλημμελή ή τη μη τήρηση αυτών των κανόνων, όσο και σαν πρόσθετες επιβαρύνσεις από φόρους, εξαιτίας αμφισβήτησης της φοροδοτικής ικανότητας της επιχείρησης.

Για να αποφεύγονται και πάντως να μειώνονται αυτοί οι κίνδυνοι, οργανώθηκε η λειτουργία «Οικονομικός Έλεγχος» που ελέγχει αν εφαρμόζονται οι θε-

³⁷ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν, 2003, Σ. 356-357

οπισμένες διαδικασίες τόσο για τη διαχείριση και τη διακίνηση των αξιών, όσο και για τη συμμόρφωση προς τις υποχρεώσεις που επιβάλλει η σχετική νομοθεσία.

Ο οικονομικός έλεγχος, οργανώνεται συνήθως σε ξεχωριστή οργανωτική μονάδα, που υπάγεται διοικητικά, είτε στην Οικονομική, είτε συνηθέστερα και ορθότερα, στη Γενική Διεύθυνση.

Το έργο του Ελέγχου, συνοψίζεται σε τρεις κατηγορίες από ενέργειες, τις παρακάτω:

- ελέγχεται η απόλυτη εφαρμογή των διατάξεων της φορολογικής νομοθεσίας που αφορούν στην οικονομική λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης και την εκπλήρωση των φορολογικών της υποχρεώσεων
- ερευνάται αν εφαρμόζονται χωρίς παρέκκλιση, οι μέθοδοι και οι κανόνες που έχουν θεσπιστεί από την ίδια την επιχείρηση και αφορούν στη διαχείριση, τη διακίνηση και την ανάλωση των οικονομικών αξιών που ανήκουν στην επιχειρηματική περιουσία
- επαληθεύεται η ύπαρξη των κάθε φύσης και κατηγορίας αξιών, στα χέρια των υπόλογων διαχειριστών και γενικότερα κομιστών (π.χ. Δικηγόρου που κατέχει «διαμαρτυρημένες» συναλλαγματικές για εισπραξη).

Ο έλεγχος σαν διαδικασία, διακρίνεται σε τακτικό και έκτακτο, σε προκαθορισμένο και απρόοπτο, σε γενικό και μερικό, ενώ εξάλλου καταλήγει σε διαπιστώσεις που συγκροτούν κάθε φορά μια αναφορά προς εκείνον που ο Έλεγχος σαν οργανωτική μονάδα, αναφέρεται³⁸.

4. Πωλήσεις

Κύριος στόχος κάθε επιχείρησης είναι να εκτελεί εκείνες της ενέργειες που αποβλέπουν στην απόκτηση εσόδων και αποτελούν το κύριο αντικείμενο της επιχείρησης. Τέτοιες ενέργειες είναι οι πωλήσεις, είτε πρόκειται για πωλήσεις αγαθών που κατασκευάζει, τροποποιεί ή αγοράζει και ξαναπωλεί η επιχείρηση, ή για παροχή υπηρεσιών.

Υπάρχουν επίσης ενέργειες αντίστροφες της πώλησης, όπως επιστροφές πωλήσεων ή ενέργειες που έχουν σαν αποτέλεσμα την ακύρωση του εσόδου της πώλησης, όπως π.χ. απόσβεση εισπρακτέας απαίτησης. Όπως και ενέργειες παρεπόμενες της πώλησης, π.χ. προμήθειες, εκπτώσεις, πωλήσεις υποπροϊόντων και υπολειμμά-

³⁸ ΠΟΜΟΝΗΣ Ν, 2003, Σ. 358-359

των. Φυσικά εξετάζονται συγχρόνως και οι λογαριασμοί που δημιουργούνται για την είσπραξη των αντίστοιχων εσόδων.

Για να θεωρήσουμε τώρα ότι η πώληση έγινε και έχουμε αντίστοιχο έσοδο, πρέπει να έχει μεταβιβαστεί το αντάλλαγμα που αποτελεί το αντικείμενο της πώλησης (προϊόν, εμπόρευμα κλπ.) στον πελάτη ή καταναλωτή. Είναι λοιπόν σημαντική και καθοριστική η ημερομηνία μεταβίβασης της κυριότητας, γιατί σε αυτήν ακριβώς την ημερομηνία θεωρείται ότι επετεύχθη η πώληση.

Η ημερομηνία αυτή εξαρτάται από τους όρους με τους οποίους γίνεται η πώληση. Έτσι για παράδειγμα έχουμε πώληση:

- Αμέσως μετά την έξοδο του αγαθού από την αποθήκη, όταν μεταφέρεται με ευθύνη του αγοραστή πελάτη.
- Μετά την ολοκληρωτική πληρωμή σε περίπτωση πώλησης με παρακράτηση κυριότητας.
- Μετά την παράδοση για πωλήσεις που τα αγαθά μεταφέρονται με ευθύνη του πωλητή.
- Μετά την πλήρη παράδοση του προϊόντος σε πωλήσεις με προθεσμία.

Είναι φανερό ότι στην όλη αυτή διαδικασία ουσιαστικό ρόλο παίζει το ποιος αναλαμβάνει τον κίνδυνο της μεταφοράς των πωλημένων αγαθών.

Η λογιστική εμφάνιση της πώλησης πρέπει να γίνει σε αυτήν την καθοριστική ημερομηνία, άσχετα με την είσπραξη ή μη του εσόδου. Γιατί έχουμε διαφόρων τύπων πωλήσεις ανάλογα με τον χρόνο είσπραξης του εσόδου:

- Πωλήσεις μετρητοίς: Όπου η μεταβίβαση κυριότητας των αγαθών και η είσπραξη είναι ταυτόχρονες.
- Πωλήσεις με πίστωση: Όταν η μεταβίβαση κυριότητας προηγείται της είσπραξης.
- Πωλήσεις με προθεσμία: Όπου η αξία είσπραξης καθορίζεται όχι όταν γίνεται η συμφωνία πώλησης, αλλά όταν παραδίδεται πλήρως το προϊόν.

Σύμφωνα με την αρχή της αλήθειας και ειλικρίνειας, η λογιστική εμφάνιση πρέπει να γίνει σύμφωνα με τις αξίες που εμφανίζονται στα τιμολόγια πώλησης και φυσικά να εμφανιστεί και ο αντίστοιχος Φ.Π.Α³⁹.

Στα πλαίσια ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και για να ολοκληρωθεί αξιόπιστα και αποτελεσματικά η λειτουργία πώλησης πρέπει να γίνουν τα παρακάτω τουλάχιστον στάδια:

³⁹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.97-98

- Παραγγελία: Αποδοχή και καταγραφή της παραγγελίας.
- Παράδοση: Εκτέλεση της παραγγελίας.
- Τιμολόγηση: Έκδοση του αντίστοιχου τιμολογίου.
- Καταγραφή: Η λογιστική εμφάνιση της πώλησης στο ημερολόγιο πωλήσεων και στους λογαριασμούς πελατών, πωλήσεων και Φ.Π.Α.
- Είσπραξη: Η παρακολούθηση των λογαριασμών πελατών μέχρι την στιγμή της εξολοκλήρου είσπραξης.

Για την ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας της πώλησης έτσι όπως περιγράφηκε παραπάνω παρεμβαίνουν ορισμένες υπηρεσίες της επιχείρησης. Με την προϋπόθεση ότι τηρείται η σημαντικότερη αρχή του εσωτερικού ελέγχου «Διαχωρισμοί των εξουσιών», οι υπηρεσίες αυτές πρέπει να είναι διακριτά, τουλάχιστον οι ακόλουθες:

(α) *Υπηρεσία Πωλήσεων*: Είναι επιφορτισμένη με την καταγραφή και την παρακολούθηση της εκτέλεσης της παραγγελίας.

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας πωλήσεων είναι:

- Οι όροι της παραγγελίας είναι αποδεκτοί και ανταποκρίνονται στους όρους πωλήσεων που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση.
- Οι παραγγελίες καταγράφονται το συντομότερο δυνατό.

Η υπηρεσία πωλήσεων είναι υπεύθυνη να εκτελεί τους όρους της πώλησης οι οποίοι θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με αυτούς που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση και έχουν σχέση με τις τιμές και προθεσμίες πληρωμής, προθεσμίες, τρόπους παράδοσης.

Επιπλέον θα πρέπει να ελέγχει αν τα παραγγελθέντα αγαθά υπάρχουν στις αντίστοιχες ποσότητες και ποιότητες στην αποθήκη.

Κάθε παραγγελία που φθάνει στην επιχείρηση, με οποιονδήποτε τρόπο (τηλεπικοινωνιακό, ηλεκτρονικό, γραπτό ή μέσω αντιπροσώπων) θα πρέπει να καταγράφεται καθημερινά με χρονολογική σειρά σε ειδικό βιβλίο.

Τέλος η υπηρεσία πωλήσεων θα πρέπει να εκδίδει δελτίο παραγγελίας για κάθε παραγγελία σε δύο τουλάχιστον αντίτυπα προαριθμημένα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η «ασφάλεια» της παραγγελίας και η αποφυγή λάθους.

(β) *Υπηρεσία έγκρισης των πιστώσεων*: Αντικείμενο της υπηρεσίας έγκρισης πιστώσεων είναι η χορήγηση έγκρισης αποδοχής της παραγγελίας, πριν ακόμη από την καταγραφή της. Για να μπορεί όμως η υπηρεσία να προβαίνει σε τέτοιες εγκρί-

σεις, είναι επιφορτισμένη και με την εύρεση και αξιολόγηση της πληροφορίας σχετικά με την φερεγγυότητα του πελάτη.

Επομένως ο αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας έγκρισης πιστώσεως είναι:

- Η αποδοχή της παραγγελίας πρέπει να είναι επικυρωμένη από κάποιον αρμόδιο και
- Ο πελάτης να είναι ασφαλής.

Για να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός η υπηρεσία έγκρισεως πιστώσεων έχει την ευθύνη:

- Τα δελτία παραγγελίας πρέπει να εγκρίνονται από αρμόδιο πρόσωπο για τους όρους πώλησης και για την χορήγηση πιστώσεων.
- Η αποδοχή ή η άρνηση αυτών των όρων πρέπει να υλοποιείται με κάποια σχετική ένδειξη στα διάφορα αντίτυπα του δελτίου παραγγελίας.
- Μετά την έγκριση του δελτίου παραγγελίας, ένα αντίτυπο αποστέλλεται στην υπηρεσία αποθήκης ή αποστολών.

(γ) *Υπηρεσία αποστολών*: Είναι επιφορτισμένη με την εκτέλεση της παραγγελίας. Επιπλέον πρέπει να διασφαλίσει ότι κανένα αγαθό δεν αποστέλλεται χωρίς σχετική έγκριση.

Ο αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσία αποστολών είναι:

- Κάθε αποστολή αγαθών πρέπει να είναι εγκεκριμένη από αρμόδιο πρόσωπο.
- Τα αγαθά που αποστέλλονται ανταποκρίνονται σε ποσότητα και ποιότητα με τα παραγγελθέντα.

Για να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός η υπηρεσία αποστολών έχει την ευθύνη να:

- Εκδίδει δελτίο αποστολής, προαριθμημένο σε 3 τουλάχιστον αντίτυπα, για κάθε εξαγωγή εμπορευμάτων από το χώρο αποθήκευσης, εκ των οποίων ένα αντίτυπο του Δελτίου Αποστολής αποστέλλεται στο λογιστήριο στο τμήμα τιμολογήσεων.
- Απαγορεύει την πρόσβαση του προσωπικού φόρτωσης στο χώρο αποθήκευσης.
- Και τέλος επιβεβαιώνει την ακριβή ποσότητα σύμφωνα με την παραγγελία, με μέτρηση από την αποθήκη.

(δ) *Υπηρεσία τιμολογήσεων*: Ανήκει κατ' αρχήν στην υπηρεσία λογιστηρίου και έχει την ευθύνη σύνταξης του τιμολογίου σύμφωνα με τις πληροφορίες που χορηγούνται από τις άλλες υπηρεσίες.

Ο αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας αυτής είναι:

- Τα αγαθά που παραδίδονται πρέπει να ανταποκρίνονται στην παραγγελία.
- Για όλα τα αγαθά που πωλούνται να έχει εκδοθεί τιμολόγιο νόμιμα συνταγμένο και αριθμητικά σωστό.
- Και τέλος οι τιμές πώλησης έχουν εφαρμοστεί.

Για να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός η υπηρεσία αυτή έχει την ευθύνη να:

- Εκδίδει τιμολόγιο στο συντομότερο δυνατό χρόνο μετά την αποστολή των εμπορευμάτων και σύμφωνα με το δελτίο αποστολής.
- Να κάνει συσχέτισμό του δελτίου παραγγελίας και του δελτίου αποστολής για διαπίστωση της αντιστοιχίας.
- Να ελέγχει αν οι όροι που ορίστηκαν στην παραγγελία ως προς τις τιμές έχουν ορθά εφαρμοστεί.
- Επιπλέον οι τιμές πώλησης αποτελούν αντικείμενο περιοδικής αναθεώρησης τους από την διεύθυνση, ώστε να εναρμονίζονται με τις γενικές εξελίξεις των τιμών (συνθήκες αγοράς, πληθωρισμός και άλλα γεγονότα που επιδρούν στον προσδιορισμό τους).
- Τα τιμολόγια πρέπει εκδίδονται σε περισσότερα αντίτυπα προαριθμημένα. Ένα ή περισσότερα αποστέλλονται στον πελάτη, ένα ταξινομείται στο φάκελλο του πελάτη μετά τη σχετική λογιστική εγγραφή, ένα ταξινομείται αριθμητικά για επαλήθευση της συνεχούς σειράς των τιμολογίων.
- Τα δελτία αποστολής να ταξινομούνται επίσης αριθμητικά ώστε να μπορεί να επαληθευτεί ότι όλα αποτέλεσαν αντικείμενο έκδοσης τιμολογίου.
- Το τιμολόγιο να ελέγχεται για την αριθμητική του ακρίβεια (πολλαπλασιασμοί, προσθέσεις, εκπτώσεις, Φ.Π.Α.) από δεύτερο άτομο που δεν έχει σχέση με αυτό που το σύνταξε.
- Οι έλεγχοι που γίνονται στο τιμολόγιο να υλοποιούνται με την τοποθέτηση μιας σφραγίδας ή άλλης ένδειξης πάνω στο σχετικό αντίτυπο του τιμολογίου.

(στ) *Υπηρεσία λογιστικής πελατών*: Η υπηρεσία αυτή ανήκει στο λογιστήριο και αντικείμενό της είναι να καταγράφει τα τιμολόγια, να ενεργεί δηλαδή την λογιστική εμφάνιση της πώλησης και να παρακολουθεί τους λογαριασμούς των πελατών. Επιπλέον θα πρέπει να διασφαλίζει ότι τα ποσά της λογιστικής καταγραφής ανταποκρίνονται σ' αυτά που της μεταβιβάζονται από την υπηρεσία τιμολογήσεων.

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας αυτής είναι:

- Όλες οι πωλήσεις να αποτελούν αντικείμενο ορθής ημερολογιακής εγγραφής αμέσως μετά την έκδοση του τιμολογίου.
- Οι εισπράξεις να εκτελούνται κανονικά και οι αργοπορίες να παρακολουθούνται συστηματικά.
- Η διαπίστωση επισφάλειας πελάτη, να είναι δυνατή έγκαιρα και να γίνονται συστηματικά προβλέψεις για πιθανές απώλειες.

Για να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός η υπηρεσία αυτή έχει την ευθύνη:

- Της συνεχούς και καθημερινής ενημέρωσης και εγγραφής των τιμολογίων αμέσως μετά την έκδοσή τους, ώστε να αποφευχθεί να ξεχαστεί κάποιο.
- Οι εγγραφές να γίνονται σύμφωνα με την αριθμητική σειρά των τιμολογίων, πράγμα που επιτρέπει την γρήγορη επαλήθευση των εγγραφών για το σύνολο των τιμολογίων.
- Να διασφαλιστεί ο διαχωρισμός των εξουσιών, δηλαδή τήρηση του αναλυτικού ημερολογίου πωλήσεων, από πρόσωπο διαφορετικό από αυτό που συντάσσει τα τιμολόγια και τους λογαριασμούς πελατών και δεν έχει πρόσβαση στο ταμείο.
- Της αποστολής αντιγράφων λογαριασμών στους πελάτες τουλάχιστον μηνιαίως.
- Της σύνταξης ισοζυγίου με χρονολογική σειρά δημιουργίας της απαίτησης περιοδικά, ούτως ώστε να μπορούν να ανακαλυφθούν οι αργοπορίες εισπράξεων.
- Της παρακολούθησης των λογαριασμών των πελατών η οποία θα πρέπει να γίνεται από πρόσωπο που δεν έχει πρόσβαση στο ταμείο.
- Να υπάρχει ειδική διαδικασία διαμαρτυρίας αν η είσπραξη δεν γίνει στις τακτές προθεσμίες.
- Της ενημέρωσης της υπηρεσίας έγκρισης των πιστώσεων για τυχόν αργοπορία είσπραξης από πελάτες για να σταματήσει τυχόν νέα έγκριση πώλησης.
- Της παράτασης προθεσμίας πληρωμής οι οποίες πρέπει να γίνονται από αρμόδιο πρόσωπο⁴⁰.

Η σωστή οργάνωση και παρακολούθηση όλων των παραπάνω τμημάτων θα μπορέσει να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην επιχείρηση.

⁴⁰ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.101-104

Πολλές φορές όμως τα ανωτέρω τμήματα των επιχειρήσεων από ολιγωρία και ανευθυνότητα των υπευθύνων τους θέτουν σε κίνδυνο, με τις πράξεις τους, την σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι κίνδυνοι για την επιχείρηση στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι εξής:

- Οι πραγματοποιημένες πωλήσεις (αποστολή αγαθών) να μην γίνουν αντικείμενο ημερολογιακής εγγραφής.
- Οι λογιστικές εγγραφές που απεικονίζουν πωλήσεις να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα
- Οι λογιστικές εγγραφές πώλησης να μην αφορούν την χρήση.
- Ύπαρξη στον Ισολογισμό απαιτήσεων που δεν πρόκειται να εισπραχθούν, κακή αποτίμηση των απαιτήσεων και των πιθανών απωλειών.
- Ύπαρξη πιστωτικών σημειωμάτων και αντίστοιχων εγγραφών (επιστροφές - εκπώσεις) που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ή δεν αφορούν τη χρήση.

Ο ελεγκτής θα πρέπει να εξετάσει όλο το κύκλωμα των παραπάνω υπηρεσιών και τους λογαριασμούς, όπως αυτοί εμφανίζονται στο ισολογισμό για να σιγουρευτεί για τα εξής:

- Ότι όλα τα δηλωμένα έσοδα έχουν καταχωρηθεί λογιστικά.
- Ότι όλα τα καταχωρημένα έσοδα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- Ότι τα υπόλοιπα των αντιστοιχών λογαριασμών στον Ισολογισμό έχουν σωστά αποτιμηθεί (χαρακτηρισμός επισφαλών απαιτήσεων, ύψος προβλέψεων για πιθανές απώλειες).
- Ότι ο διαχωρισμός των χρήσεων έγινε σωστά.
- Ότι τα υπόλοιπα των σχετικών γενικών λογαριασμών στον Ισολογισμό ανταποκρίνονται με το άθροισμα των υπολοίπων των αναλυτικών λογαριασμών.
- Ότι το υπόλοιπο του λογαριασμού «Πελάτες» περιέχει μόνο τους ασφαλείς πελάτες.

Προκειμένου να εξακριβώσει όλα αυτά, ο ελεγκτής προβαίνει στις εξής ενέργειες:

- Αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Εξέταση των λογαριασμών⁴¹.

⁴¹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.106

4.1. Αξιολόγηση του συστήματα εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα με όσα έχουν ήδη αναφερθεί, ο ελεγκτής προκειμένου να αξιολογήσει το σύστημα με τις υπηρεσίες των τμημάτων πώλησης θα ακολουθήσει την ίδια πορεία συλλογισμών και ενεργειών. Έτσι:

α) Αρχική αξιολόγηση του συστήματος

Εξετάζει την οργάνωση του συστήματος από την περιγραφική έκθεση που έχει ήδη συντάξει και αναρωτιέται αν οι πιθανοί κίνδυνοι που έχει επισημάνει μπορεί να συμβούν κάτω από αυτές τις συγκεκριμένες συνθήκες οργάνωσης. Αν η απάντηση του είναι αρνητική συνεχίζει την επαλήθευση του συστήματος, αν είναι θετική τότε εξετάζει αν η οργάνωση και οι διαδικασίες της επιχείρησης του επιτρέπουν την ανακάλυψη και διόρθωση των λαθών.

β) Επαλήθευση της πραγματικής ύπαρξης του συστήματος

Στα πλαίσια αυτής της φάσης αξιολόγησης ο ελεγκτής μπορεί να προβεί στις εξής ενέργειες επαλήθευσης:

- Διαχωρισμός εξουσιών, τα πρόσωπα που ασχολούνται με την αποστολή, την τιμολόγηση, την λογιστική εμφάνιση και την είσπραξη, είναι διαφορετικά. Εάν κάποιο πρόσωπο ασχολείται με δυο απ' αυτές τις ενέργειες σωρευτικά, πώς μια πιθανή αποστολή χωρίς αντίστοιχη τιμολόγηση μπορεί να εξακριβωθεί από την επιχείρηση.
- Ύπαρξη κανονισμών και προϋποθέσεων πρόσβασης στις αποθήκες, αν σε περισσότερα του ενός πρόσωπα επιτρέπεται η πρόσβαση, πόσο ο κίνδυνος αποστολής αγαθών χωρίς αντίστοιχα τιμολόγια αυξάνεται.
- Εκτέλεση συσχετισμού ανάμεσα στα δελτία αποστολής και στα τιμολόγια από την επιχείρηση.
- Εκτέλεση συσχετισμού ανάμεσα στα πιστωτικά σημειώματα και στα δελτία επιστροφών της αποθήκης.
- Ύπαρξη ελέγχου της αριθμητικής συνέχειας των τιμολογίων, δελτίων αποστολής, πιστωτικών σημειωμάτων, δελτίων επιστροφών της αποθήκης.
- Ύπαρξη ελέγχου στα ακυρωμένα τιμολόγια.
- Ύπαρξη ελέγχου των πωλήσεων μετρητοίς.
- Ύπαρξη πολιτικής επιστροφών στο τέλος της χρήσης και διαδικασίες καταγραφής της.
- Ύπαρξη περιοδικής σύνταξης Ισοζυγίων και τσεκάρισμα λογαριασμών.

- Σύνταξη λίστας εισπράξεων ταχυδρομικώς και συνθήκης ανοίγματος του ταχυδρομείου.
- Σε περίπτωση προτιμολόγησης, λειτουργία της διαδικασίας.
- Ύπαρξη λίστας τιμών πωλήσεων και διαδικασία αναπροσαρμογής της.
- Διαδικασία έκδοσης και έγκρισης πιστωτικών σημειωμάτων, προαρίθμηση των πιστωτικών σημειωμάτων.
- Διαδικασία έγκρισης των εγγραφών και του ύψους των προβλέψεων για πιθανές απώλειες.
- Διαδικασία διαμαρτυρίας προς τους πελάτες που αργοπορούν την πληρωμή τους.
- Διαδικασία που εφαρμόζεται για τον διαχωρισμό των χρήσεων.
- Ύπαρξη και ποιότητα της διαδικασίας έγκρισης χορήγησης πίστωσης, χρησιμοποιούμενες πηγές πληροφόρησης (τραπεζική έρευνα κλπ.).
- Ύπαρξη «Μαύρης Λίστας» για πελάτες επισφαλείς και αντίστοιχη διακοπή αποδοχής νέων παραγγελιών.
- Σύνταξη Ισοζυγίου Πελατών με χρονολογική σειρά δημιουργίας της απαίτησης.

γ) Επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής του συστήματος

Γι' αυτή τη φάση αξιολόγησης θα δοθούν ορισμένα παραδείγματα δειγματοληπτικών ή μη ελέγχων επαλήθευσης:

- Επιλογή ορισμένων εξόδων αποθεμάτων από την αποθήκη και σύγκριση με τα αντίστοιχα τιμολόγια και τις αντίστοιχες λογιστικές εγγραφές.
- Επαλήθευση της αριθμητικής συνέχειας των τιμολογίων με ανάγνωση του αναλυτικού ημερολογίου.
- Επιλογή ορισμένων επιστροφών και να ζητηθεί να αντιπαρατεθούν με τα αντίστοιχα πιστωτικά σημειώματα.
- Για μια ή περισσότερες εβδομάδες, έλεγχος του συνόλου των εισπράξεων με επιταγές ταχυδρομικώς και των αντίστοιχων καταθέσεων στις τράπεζες, όπως και επαλήθευση ότι τα ποσά έχουν μεταφερθεί με ακρίβεια στους αντίστοιχους λογαριασμούς πελατών.
- Έλεγχος από τα τιμολόγια που εκδόθηκαν και καταγράφηκαν, των αντίστοιχων εξόδων πωλήσεων.
- Σύγκριση των τιμών των τιμολογίων με τη λίστα τιμών της επιχείρησης και εξακρίβωση κάθε απόκλισης.
- Έλεγχος της κανονικής εφαρμογής των όρων πληρωμής με σύγκριση με τους πραγματικά εφαρμοσμένους.

- Επιλογή ορισμένων τιμολογίων και πιστωτικών σημειωμάτων και έλεγχος τους ως προς: (α) Ποσότητες που αναφέρονται σε σχέση με αυτές των αντίστοιχων δελτίων αποστολής. (β) Υπολογισμοί αριθμητικοί (πολλαπλασιασμοί, προσθέσεις, Φ.Π.Α., σύνολα).
- Έλεγχος της αντιστοιχίας των εγγραφών στο αναλυτικό ημερολόγιο πωλήσεων και της μεταφοράς τους στους λογαριασμούς πελατών.
- Δειγματοληπτικός έλεγχος για τον σεβασμό της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων στον τελευταίο μήνα της χρήσης που κλείνει, και στον πρώτο της επόμενης χρήσης. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να γίνει ως εξής: Επιλογή μιας σειράς δελτίων αποστολής προαριθμημένων, όπου σημειώνεται το όνομα του πελάτη και η ημερομηνία αποστολής, η ποσότητα και το είδος των αγαθών. Επαλήθευση στη συνέχεια των ημερομηνιών εξόδου των αποθεμάτων πάνω στα δελτία ή στις καταστάσεις αποθεμάτων. Κατόπιν ανεύρεση των αντίστοιχων τιμολογίων και σημείωση των ημερομηνιών τιμολόγησης και λογιστικής καταγραφής. Αντιθέτως, επιλογή μιας σειράς τιμολογίων από το ημερολόγιο πωλήσεων και ανεύρεση των στοιχείων αποστολής των αποθεμάτων και καταγραφής τους στην κίνηση των αποθεμάτων και στην απογραφή.
- Επαλήθευση ότι τα όρια και οι όροι πίστωσης για τους νέους πελάτες έχουν καθοριστεί και εφαρμοστεί.
- Επαλήθευση ότι για τους επισφαλείς πελάτες υπήρχαν όροι πίστωσης και ότι έχει διασφαλιστεί η τήρηση τους.

δ) Τελική αξιολόγηση του συστήματος - σύνταξη του πίνακα αξιολόγησης

Ο ελεγκτής έχοντας τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω επαληθεύσεων, μπορεί πια ανακεφαλαιώνοντας, να κάνει την τελική του αξιολόγηση, συντάσσοντας και τον αντίστοιχο πίνακα αξιολόγησης, όπου θα φαίνονται οι αδυναμίες του συστήματος και οι πιθανοί κίνδυνοι, όπως βέβαια και οι δυνατότητες του.

Η τελική αυτή αξιολόγηση αποτελεί και το στοιχείο που καθορίζει τον τρόπο και την έκταση του ελέγχου των λογαριασμών⁴².

4.2. Τελικός έλεγχος λογαριασμών

Αν στην τελική αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, ο ελεγκτής έχει επισημάνει σημεία αδυναμιών στην οργάνωση της λειτουργίας που μπορεί να έχουν

⁴² ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.107-109

συνέπειες στους λογαριασμούς, σ' αυτή τη φάση καλείται να προσδιορίσει τις συνέπειες κάθε αδυναμίας στην ειλικρίνεια και αλήθεια των λογαριασμών.

Ο ελεγκτής πρέπει επίσης, ανάλογα με την σημαντικότητα αυτών των συνεπειών και την επιρροή τους στο αποτέλεσμα της χρήσης, να εκδώσει τη γνώμη του για τις οικονομικές καταστάσεις.

Πριν να προβεί σε λεπτομερειακούς ελέγχους λογαριασμών, ο ελεγκτής πρέπει να εκτελέσει ένα γενικό έλεγχο του λογιστικού συστήματος που συνήθως περιλαμβάνει:

(α) Σύγκριση με στοιχεία εξωτερικής πληροφορίας

Ο ελεγκτής συγκρίνει για παράδειγμα, με επιχειρήσεις ομοειδείς ή με στατιστικά δεδομένα τα παρακάτω:

- Εξέλιξη του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.
- Την κυκλοφοριακή ταχύτητα πελατών.
- Ποσοστά επισφαλών απαιτήσεων.

(β) Επαλήθευση των συγκεντρωτικών εγγραφών που αφορούν τις πωλήσεις

Ο ελεγκτής συγκρίνει το μηνιαίο άθροισμα του ημερολογίου πωλήσεων με το λογαριασμό των πωλήσεων.

(γ) Επαλήθευση της συνάφειας των λογαριασμών

Σ' αυτή την περίπτωση μπορεί να γίνει έλεγχος, όπως:

- Μελέτη της μεταβολής των ποσών από τη μια χρήση στην άλλη, σε σχέση με την μεταβολή του κύκλου εργασιών.
- Σύγκριση της κυκλοφοριακής ταχύτητας πελατών από τη μια χρήση στην άλλη.
- Σύγκριση της κατανομής των απαιτήσεων κατά αρχαιότητα από τη μια χρήση στην άλλη.

(δ) Επικύρωση των υπολοίπων των λογαριασμών.

Η πρακτική αυτή συνίσταται στο να επιβεβαιώσει ο ελεγκτής ένα σεβαστό αριθμό υπολοίπων του αναλυτικού καθολικού πελατών με εξωτερική επιβεβαίωση.

Μέθοδος που συνίσταται στο να επιβεβαιώσουν οι ίδιοι οι πελάτες το υπόλοιπο τους στην επιχείρηση με αλληλογραφία.

Η απάντηση του πελάτη σε μια τέτοια ερώτηση επιβεβαίωσης υπολοίπων του, θα έχει σαν αποτέλεσμα να εμφανιστεί αυτομάτως η συμφωνία του πελάτη με το

υπόλοιπο του ή όχι. Στην τελευταία αυτή περίπτωση ο ελεγκτής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός.

Η πρακτική της εξωτερικής επιβεβαίωσης ακολουθεί συνήθως την εξής διαδικασία:

Ο ελεγκτής αποστέλλει στον πελάτη το υπόλοιπο του, όπως εμφανίζεται στους λογαριασμούς της επιχείρησης και του ζητά, είτε να το επιβεβαιώσει, είτε να δώσει το δικό του. Η ερώτηση γίνεται με επιστολή και η απάντηση επιστρέφει στον ίδιο τον ελεγκτή απευθείας. Η επιστολή ετοιμάζεται από την επιχείρηση και αποστέλλεται από τον ίδιο τον ελεγκτή⁴³.

5. Αγορές

Οι αγορές είναι όλα τα έξοδα που κάνει η επιχείρηση και αντιπροσωπεύουν όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αναλώνει για την πραγμάτωση του σκοπού δραστηριότητας της.

Στη λογιστική, τα έξοδα κατατάσσονται σε κατηγορίες σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Αρχικό κριτήριο κατάταξης είναι:

Κατάταξη κατά είδος, ανάλογα δηλαδή με την μορφή της ιδιότητας του εξόδου ή την μορφή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Έτσι έχουμε π.χ. έξοδα καταταγμένα σε μισθούς, διαφήμιση, ενοίκια, φόρους κλπ.

Κατάταξη κατά λειτουργία ή έξοδα κατά προορισμό, ανάλογα δηλαδή με την δραστηριότητα της επιχείρησης προς χάριν της οποίας γίνονται. π.χ. έξοδα διοικητικής λειτουργίας, έξοδα έρευνας ανάπτυξης κλπ.

Το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο, κατατάσσει τα έξοδα κατά είδος και τα έξοδα αγορών σε διαφορετικές ομάδες λογαριασμών.

Σημαντική για την αξιοπιστία των λογαριασμών, είναι η ημερομηνία της λογιστικής καταγραφής του εξόδου, που πρέπει να είναι η ημερομηνία απόκτησης του αντίστοιχου αγαθού ή παροχής της αντίστοιχης υπηρεσίας, δηλαδή η ημερομηνία απόκτησης του χρήσιμου ανταλλάγματος. Η ημερομηνία πληρωμής δεν είναι καθοριστική, και αν δεν συμπίπτει με την ημερομηνία απόκτησης του ανταλλάγματος, η λογιστική εμφάνιση γίνεται μέσω μεταβατικών λογαριασμών.

Το ποσό με το οποίο θα γίνει η λογιστική εγγραφή είναι το συνολικό ποσό αφού αφαιρεθεί ο Φ.Π.Α. που θα εμφανιστεί σε ξεχωριστό λογαριασμό για να συμψηφιστεί με τον Φ.Π.Α. των πωλήσεων.

⁴³ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.110-111

Ένα άλλο, και το σημαντικότερο ίσως, θέμα κατά τον έλεγχο αυτού του κυκλώματος είναι ο διαχωρισμός των χρήσεων σε σχέση με τα έξοδα εκμετάλλευσης, δηλαδή ποια χρήση θα επιβαρύνουν τα έξοδα και θα διαμορφώσουν αντίστοιχα το αποτέλεσμα.

Τα έξοδα βαρύνουν τη χρήση όταν είναι δουλεμένα, δηλαδή υπάρχει η χρησιμοποίηση, η ανάλωση του αντίστοιχου ανταλλάγματος, έστω και αν νωρίτερα έχουμε κάποιο στοιχείο υλοποίησης τους, όπως π.χ. λήψη τιμολογίου ή πληρωμή.

Τα μη δουλεμένα έξοδα δεν αφορούν τη χρήση, δεν συντελούν στη διαμόρφωση του αποτελέσματος και εμφανίζονται σε άλλους μεταβατικούς λογαριασμούς (σε περίπτωση που υπάρχει ανάγκη καταγραφής τους λόγω προπληρωμής τους ή προτιμολόγησής τους).

Στα έξοδα εκμετάλλευσης συμπεριλαμβάνεται επίσης και οποιαδήποτε πρόβλεψη γίνεται για την δημιουργία μελλοντικών εξόδων και οποιαδήποτε απόσβεση παγίων περιουσιακών στοιχείων, υλικών ή αυτών, ή και εξόδων πολυετούς απόσβεσης, εξόδων που βαρύνουν τμηματικά το αποτέλεσμα της χρήσεως και όχι εφάπαξ⁴⁴.

Στα πλαίσια τώρα ενός καλού εσωτερικού ελέγχου, για να ολοκληρωθεί η λειτουργία αγοράς και να υπάρχει μια διαδικασία διαχωρισμού των εξουσιών που να εξασφαλίζει μια αποτελεσματική και αξιόπιστη οργάνωση, πρέπει να υλοποιηθούν κατ' αρχήν τα παρακάτω στάδια:

(α) *Απόφαση για παραγγελία*: Απόφαση για το αν θα αγοράσουμε, τι θα αγοράσουμε και σε ποιες ποσότητες.

(β) *Παραγγελία*: Αποστολή της παραγγελίας για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που η επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει.

(γ) *Παραλαβή*: Παραλαβή των παραδιδόμενων από τους προμηθευτές αγαθών ή αποδοχή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

(δ) *Καταγραφή*: Διαπίστωση του χρέους και εμφάνιση του, λογιστικά.

(ε) *Πληρωμή*: Πληρωμή των τιμολογίων που αντιστοιχούν στις αγορές.

Για να εκτελεστούν όμως τα παραπάνω στάδια θα πρέπει να υποστηριχθούν από κάποιες υπηρεσίες - τμήματα της επιχείρησης, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την σωστή και ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων των αγορών.

Οι υπηρεσίες - τμήματα που παρεμβαίνουν στο στάδιο των αγορών είναι οι εξής:

⁴⁴ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.122-124

1.- Υπηρεσίες που εκδίδουν την αρχική εντολή αγοράς

Πρόκειται για τις διάφορες υπηρεσίες που τους έχει δοθεί η δυνατότητα να εκδίδουν εντολές αγοράς, μέσα βέβαια σε πλαίσια αυστηρά καθορισμένα, όσον αφορά το είδος και το ύψος της παραγγελίας. Οι υπηρεσίες αυτές δεν μπορούν να στείλουν την παραγγελία τους κατευθείαν στους προμηθευτές⁴⁵.

Αντικειμενικός σκοπός των υπηρεσιών αυτών είναι οι εντολές αγοράς για αγαθά και υπηρεσίες να γίνονται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης, στις ενδεδειγμένες ποσότητες και από πρόσωπα αρμόδια.

Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω σκοπός οι υπηρεσίες αυτές είναι υπεύθυνες:

- Να εκδίδουν εντολή αγορά για αγαθά που είναι απαραίτητα στην επιχείρηση και η εντολή αυτή να μεταβιβάζεται στην υπηρεσία αγορών
- Οι ποσότητες που παραγγέλλονται να είναι προκαθορισμένες σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων.
- Και τέλος να επικοινωνούν με το τμήμα αποθήκης πριν την έκδοση της εντολής αγοράς⁴⁶.

2.- Υπηρεσία αγορών

Η υπηρεσία αυτή είναι υπεύθυνη να συντάσσει τα δελτία παραγγελίας σύμφωνα με τις εντολές αγοράς ή με τις ειδικές ανάγκες της επιχείρησης, διαπραγματεύεται τις τιμές και κάνει την επιλογή του προμηθευτή. Επιβλέπει επίσης την τήρηση των όρων αγοράς (προθεσμίες παράδοσης κλπ.)⁴⁷.

Ο αντικειμενικός σκοπός του τμήματος αυτού είναι οι αγορές αγαθών και υπηρεσιών να γίνονται από αρμόδιο πρόσωπο με τους καλύτερους όρους τιμών» ποσοτήτων, ποιότητας και προθεσμιών παράδοσης και πληρωμής.

Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω σκοπός η υπηρεσία αυτή είναι υπεύθυνη:

- Να συντάσσει τα δελτία αποστολής, τα οποία πρέπει να είναι προαριθμημένα και τουλάχιστον σε 2 αντίτυπα σύμφωνα με τις εντολές αγοράς.
- Να ελέγχει, να εξετάζει και να επιλέγει τους προμηθευτές, τις προσφορές, τους όρους στις τιμές, την ποιότητα, την ποσότητα, τις προθεσμίες και τους τρόπους παράδοσης και πληρωμής που αυτές δίνουν.
- Θα πρέπει να έχει συνεχή ενημέρωση των καταλόγων προμηθευτών.
- Να τοποθετεί άτομο υπεύθυνο στη θέση του υπευθύνου παραγγελιών

⁴⁵ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.125

⁴⁶ στο ίδιο, 2001, Σ.127

⁴⁷ στο ίδιο, 2001, Σ.125

- Και τέλος να ελέγχει τους προμηθευτές έτσι ώστε να μπορεί να διαμαρτύρεται αν οι προθεσμίες παράδοσης δεν έχουν εφαρμοστεί, ή αν η ποσότητα ή ποιότητα των προϊόντων δεν είναι αυτή που παραγγέλθηκε⁴⁸.

3.- Υπηρεσία παραλαβής:

Η υπηρεσία αυτή είναι υπεύθυνη να διασφαλίζει ότι τα παραληφθέντα συμφωνούν με τα παραγγελθέντα σε ποσότητα και ποιότητα. Αν η υπηρεσία αυτή είναι η ίδια με την υπηρεσία αποθήκης, διενεργεί τις αντίστοιχες καταγραφές εισόδου των αγαθών στα αποθέματα⁴⁹.

Αντικειμενικός σκοπός της ως άνω υπηρεσίας είναι τα υλικά που παραλαμβάνονται πρέπει να ανταποκρίνονται σε ποιότητα και ποσότητα με αυτά που παραγγέλθηκαν και η παραλαβή τους πρέπει να γίνεται μέσα στις προτεινόμενες προθεσμίες.

Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω σκοπός η υπηρεσία αυτή είναι υπεύθυνη:

- Να συντάσσει δελτίο παραλαβής, το οποίο πρέπει να είναι προαριθμημένο και τουλάχιστον σε 2 αντίτυπα.
- Να κάνει έλεγχο των παραλαμβανόμενων για την ποσότητα και την ποιότητα τους, ενώ επιπλέον να τσεκάρει τα εμπορεύματα ως ύπαρξη ένδειξης ελέγχου πάνω στα εμπορεύματα.
- Να πληροφορεί την υπηρεσία αγορών, την υπηρεσία του λογιστηρίου και την υπηρεσία αποθήκης αν υπάρχει για την παραλαβή της παραγγελίας, αποστέλλοντας το αντίγραφο του δελτίου παραλαβής σε αυτές⁵⁰.

4.- Υπηρεσία λογιστικής προμηθευτών

Η υπηρεσία αυτή ανήκει στο λογιστήριο και καταγράφει τα τιμολόγια αγοράς και την αντίστοιχη δημιουργία υποχρέωσης⁵¹.

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας αυτής είναι οι υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές να διαπιστώνονται και καταγράφονται αμέσως μετά την παραλαβή των αγαθών και υπηρεσιών και η λογιστική διαδικασία είναι ορθά οργανωμένη ώστε οι λογαριασμοί προμηθευτών να παρακολουθούνται συστηματικά.

Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω σκοπός η υπηρεσία αυτή είναι υπεύθυνη:

- Να αποστέλλει τα αντίτυπα του δελτίου παραγγελίας και του δελτίου παραλαβής στο λογιστήριο και στη συγκεκριμένη υπηρεσία.

⁴⁸ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.128

⁴⁹ στο ίδιο, 2001, Σ.125

⁵⁰ στο ίδιο, 2001, Σ.129

⁵¹ στο ίδιο, 2001, Σ.126

- Να καταγράφει τα τιμολόγια στην υπηρεσία ταχυδρομείου και αποστολή των πρωτοτύπων τιμολογίων στο λογιστήριο.
- Να διενεργεί λογιστικές εγγραφές σωστές και σύμφωνα με τα τιμολόγια
- Να τσεκάρει τα τιμολόγια που έχει λογιστικά εγγράψει στα βιβλία της επιχειρήσεως με εμφανή ένδειξη πάνω σε αυτά
- Να εγκρίνει την πληρωμή του τιμολογίου, μετά από τη σχετική σύγκριση με τα δελτία παραγγελίας και παραλαβής.
- Να ελέγχει τις προκαταβολές που έχουν δοθεί στους προμηθευτές
- Και τέλος να παρακολουθεί και να εγγράφει τις επιστροφές και τις εκπτώσεις που γίνονται από τους προμηθευτές προς την επιχείρηση⁵².

5.- Υπηρεσία πληρωμής τιμολογίων

Η υπηρεσία αυτή διενεργεί την διαδικασία πληρωμής των τιμολογίων, διασφαλίζοντας την έγκριση τους από αρμόδιο πρόσωπο (έγκριση στο τιμολόγιο, στην ημερομηνία πληρωμής και στο μέσο πληρωμής)⁵³.

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας αυτής είναι τα τιμολόγια να ελέγχονται πριν πληρωθούν, η πληρωμή να εγκρίνεται από αρμόδιο πρόσωπο και τέλος τα τιμολόγια να αποτελούν αντικείμενο πληρωμής μία μόνον φορά.

Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω σκοπός η υπηρεσία αυτή είναι υπεύθυνη:

- Να συγκρίνει τα δελτία παραγγελίας, τα δελτία παραλαβής και τα τιμολόγια ως προς την ποσότητα, την ποιότητα, τις τιμές, τις προθεσμίες και τους όρους πληρωμής και να τσεκάρει αυτά
- Να ελέγχει τις πληρωμές των τιμολογίων μέσα στις προβλεπόμενες προθεσμίες.
- Να ακυρώνει το τιμολόγιο και άλλα δικαιολογητικά μετά την πληρωμή με την ένδειξη «ΕΞΟΦΛΗΘΕΙ», καθώς επίσης να εγγράφει πάνω στο τιμολόγιο την ημερομηνία εξόφλησης και την αντίστοιχη ημερολογιακή εγγραφή⁵⁴.

Όπως προείπαμε, πολλές φορές όμως τα ανωτέρω τμήματα των επιχειρήσεων από ολιγωρία και ανευθυνότητα των υπευθύνων τους θέτουν σε κίνδυνο, με τις πράξεις τους, την σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι κίνδυνοι για την επιχείρηση στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι εξής:

- Ορισμένες πραγματοποιημένες αγορές δεν έχουν εγγραφεί.

⁵² ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.130

⁵³ στο ίδιο, 2001, Σ.126

⁵⁴ στο ίδιο, 2001, Σ.131

- Λογιστικές εγγραφές που εμφανίζουν αγορές ή επιστροφές και εκπτώσεις αγορών και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- Ορισμένα έξοδα αγορών που εμφανίζονται είτε αυξημένα είτε μειωμένα.

Απέναντι σ' αυτούς τους πιθανούς κινδύνους ο ελεγκτής πρέπει εξετάζοντας τις διαδικασίες του συγκεκριμένου κυκλώματος να έχει σαν στόχο την διασφάλιση των παρακάτω:

- Να διασφαλίσει ότι όλα τα έξοδα αγοράς και εκμετάλλευσης έχουν καταγραφεί λογιστικά.
- Να διασφαλίσει ότι όλα τα καταχωρημένα έξοδα αγορών και εκμετάλλευσης αφορούν όντως την επιχείρηση.
- Να σιγουρευτεί ότι ο διαχωρισμός δουλεμένων και μη δουλεμένων εξόδων έγινε σωστά.
- Να σιγουρευτεί για την αξιοπιστία των ποσών των υποχρεώσεων που βρίσκονται στον Ισολογισμό.

Προκειμένου να αγγίζει το στόχο του ο ελεγκτής προβαίνει στη συνέχεια στις εξής ενέργειες:

- Αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Έλεγχο των λογαριασμών

5.1. Αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με όσα έχουν ήδη αναφερθεί ο ελεγκτής προκειμένου να αξιολογήσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του συγκεκριμένου κυκλώματος, θα ακολουθήσει την ίδια πορεία συλλογισμών και ενεργειών:

α) Αρχική αξιολόγηση του συστήματος

Από την περιγραφική έκθεση της λειτουργίας των αγορών, που έχει ήδη συντάξει, προσπαθεί να διαπιστώσει εξετάζοντας το, αν οι πιθανοί κίνδυνοι που επισημάνθηκαν μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα να συμβούν, λόγω ύπαρξης αντίστοιχων αδυναμιών στο συγκεκριμένο σύστημα οργάνωσης της διαδικασίας. Αν η απάντηση του είναι αρνητική συνεχίζει την επαλήθευση του συστήματος, αν είναι θετική τότε εξετάζει αν η οργάνωση και οι διαδικασίες της επιχείρησης του επιτρέπουν την ανακάλυψη και διόρθωση των λαθών⁵⁵.

⁵⁵ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.132

β) *Επαλήθευση της πραγματικής ύπαρξης του συστήματος*

Στα πλαίσια αυτής της φάσης αξιολόγησης ο ελεγκτής μπορεί να προβεί στις εξής ενέργειες επαλήθευσης:

- Εξέταση της έκδοσης δελτίου παραλαβής κατά την παράδοση των αγαθών ή την χορήγηση υπηρεσιών.
- Εξέταση της μεταβίβασης των δελτίων παραλαβής και δελτίων παραγγελίας στο λογιστήριο.
- Παρακολούθηση της ύπαρξης σύγκρισης μεταξύ δελτίου παραγγελίας- δελτίου παραλαβής- τιμολογίων
- Ύπαρξη αρχειοθέτησης των δελτίων παραγγελία και των δελτίων παραλαβής σε αναμονή του τιμολογίου στο λογιστήριο ή σε άλλη υπηρεσία.
- Ύπαρξη αρίθμησης των τιμολογίων μετά την παραλαβή τους, και παρακολούθηση της πορείας τους στις άλλες υπηρεσίες για έγκριση και για διαδικασία πληρωμής.
- Έλεγχος για την πιθανή αργοπορία εγγραφών δημιουργίας υποχρεώσεων (προμηθευτών).
- Έλεγχος για την παρακολούθηση των υπολοίπων των λογαριασμών των προμηθευτών από το λογιστήριο.
- Ύπαρξη διαχωρισμού εξουσιών μεταξύ των προσώπων που ζητούν έκδοση πιστωτικών σημειωμάτων, αποδέχονται τα τιμολόγια, καταγράφουν τις υποχρεώσεις και ενεργούν τις πληρωμές των τιμολογίων.
- Ύπαρξη διαμαρτυρίας προς τους προμηθευτές για τα πιστωτικά σημειώματα που δεν έχουν ακόμα παραληφθεί.
- Εξέταση για την διαδικασία παραγγελίας, ειδικότερα αν ισχύουν εγκρίσεις αγορών και όρια ύψους.
- Ύπαρξη υπεύθυνου προσώπου που υπογράφει τα δελτία παραλαβής.
- Ύπαρξη υπεύθυνου προσώπου για να αποφασίζει για το «καλώς προς πληρωμή» των τιμολογίων.
- Ύπαρξη διαδικασίας ακύρωσης των πρωτοτύπων τιμολογίων μετά την πληρωμή τους.
- Ύπαρξη ελέγχου από την υπηρεσία λογιστικής προμηθευτών για την ακρίβεια των τιμολογίων (ποσότητες, τιμή μονάδας, πολλαπλασιασμοί, υπολογισμός Φ.Π.Α.). Προσπάθεια κατανόησης σε ποιο βαθμό αυτοί οι έλεγχοι είναι ικανοί να αποκαλύψουν τα λάθη.

- Έλεγχος των εγγραφών για την εμφάνιση των εξόδων εκμετάλλευσης, και κατά πόσο οι εγγραφές στηρίζονται σε δικαιολογητικά που έχουν αρχειοθετηθεί.
- Ύπαρξη διαδικασίας απογραφής.
- Ύπαρξη ένδειξης πάνω στα τιμολόγια για την κρίσιμη περίοδο του διαχωρισμού των χρήσεων «μη συμπεριλαμβανόμενα στην απογραφή» ή «συμπεριλαμβανόμενα στην απογραφή».
- Έλεγχος της ύπαρξης διαδικασίας για την αποτίμηση των υποχρεώσεων σε συνάλλαγμα και των τρόπων αποτίμησης⁵⁶.

γ) Επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής του συστήματος

Στα πλαίσια αυτής της φάσης αξιολόγησης του συστήματος. Εσωτερικού Ελέγχου θα δοθούν αντιπροσωπευτικά παραδείγματα επαληθεύσεων που ο ελεγκτής μπορεί να διενεργήσει.

- Επιλογή δελτίων παραλαβής και επιβεβαίωση για το κατά πόσο έχουν γίνει λογιστικές εγγραφές για τα αντίστοιχα τιμολόγια.
- Επιλογή αντιτύπων δελτίων παραγγελίας, εύρεση των αντίστοιχων δελτίων παραλαβής και τιμολογίων και επιβεβαίωση ότι έχουν γίνει όλες οι λογιστικές εγγραφές.
- Επιλογή λογαριασμών προμηθευτών και σύγκριση με το φάκελλο αρχειοθέτησης τιμολογίων για να εξακριβωθεί μήπως δεν έχουν καταχωρηθεί κάποια τιμολόγια.
- Επιλογή εντολών έκδοσης πιστωτικών σημειωμάτων, εύρεση των αντίστοιχων πιστωτικών σημειωμάτων και λογιστικών εγγραφών.
- Επιλογή καταχωρημένων τιμολογίων και επιβεβαίωση ότι τα αντίστοιχα δελτία παραγγελίας και δελτία παραλαβής έχουν εγκριθεί από αρμόδιο πρόσωπο.
- Επαλήθευση κατ' επιλογή της πραγματικότητας ορισμένων αγορών αγαθών ή παροχής υπηρεσιών με έλεγχο των πινακίδων των εμπορευμάτων, την εγγραφή στο βιβλίο αποθήκης και στους καταλόγους κατανάλωσης αν πρόκειται για α' ύλες ή αναλώσιμα υλικά.
- Εξέταση, για κάθε λογαριασμό εξόδου των τελευταίων τιμολογίων της χρήσης και των πρώτων τιμολογίων της επόμενης χρήσης και επιβεβαίωση ότι ορθώς καταχωρήθηκαν στις αντίστοιχες χρήσεις⁵⁷.

δ) Τελική αξιολόγηση του συστήματος - σύνταξη πίνακα αξιολόγησης

Ο ελεγκτής έχοντας τα συμπεράσματα όλων των παραπάνω επαληθεύσεων, είναι σε θέση να κάνει την τελική αξιολόγηση του συστήματος, συντάσσοντας

⁵⁶ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.133

⁵⁷ στο ίδιο, 2001, Σ.134

συγχρόνως τον πίνακα αξιολόγησης, όπου θα φαίνονται οι αδυναμίες και οι πιθανοί κίνδυνοι και βέβαια οι δυνατότητες. Το συμπέρασμα της τελικής αυτής αξιολόγησης αποτελεί και τον καθοριστικό παράγοντα του τρόπου και της έκτασης του ελέγχου λογαριασμών⁵⁸.

5.2. Τελικός έλεγχος λογαριασμών

Αν στην τελική αξιολόγηση του συστήματος ο ελεγκτής έχει επισημάνει αδυναμίες της οργάνωσης της επιχείρησης που μπορεί να έχουν συνέπειες στους λογαριασμούς, σ' αυτή τη φάση πρέπει να προσδιορίσει τις συνέπειες των αδυναμιών αυτών πάνω στην αρχή της αλήθειας και ειλικρίνειας των λογαριασμών.

Ανάλογα με την σημαντικότητα αυτών των συνεπειών, ο ελεγκτής καλείται επίσης να εκφράσει τη γνώμη του για τις οικονομικές καταστάσεις που πηγάζουν από τους λογαριασμούς.

Ο έλεγχος λογαριασμών συνήθως περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

(α) Σύγκριση με στοιχεία εξωτερικής πληροφορίας: Ο ελεγκτής μπορεί για παράδειγμα να συγκρίνει με στοιχεία άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ή με στατιστικά δεδομένα τα εξής: Την εξέλιξη των εξόδων, το ποσοστό αύξησης των διαφόρων εξόδων και το περιθώριο μικτού κέρδους.

(β) Επαλήθευση των συγκεντρωτικών εγγραφών που αφορούν τις αγορές: Συγκρίνει τα αθροίσματα των αγορών με τις μηνιαίες συγκεντρωτικές εγγραφές.

(γ) Επαλήθευση της συνάφειας των λογαριασμών: Μελέτη της μεταβολής του ποσού των υποχρεώσεων από τη μια χρήση στην άλλη, σε σχέση με τη μεταβολή των λογαριασμών αγορών και εξόδων. Σύγκριση της κυκλοφοριακής ταχύτητας προμηθευτών ανάμεσα σε δυο χρήσεις. Μελέτη της μεταβολής των διαφόρων κατηγοριών εξόδων από χρήση σε χρήση. Σύγκριση της κατανομής των υποχρεώσεων κατά χρονολογία λήξης ανάμεσα σε δυο χρήσεις.

Ο ελεγκτής πρέπει επίσης να λάβει υπ' όψη του τα μετά το κλείσιμο των λογαριασμών γεγονότα, που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τις οικονομικές καταστάσεις. Τέτοια γεγονότα ενδεικτικά μπορεί να είναι η απώλεια κάποιου σημαντικού προμηθευτή, πρόστιμα, ρήτρες που μπορεί να επιβληθούν μετά το κλείσιμο των λογαριασμών, αφορούν όμως τη συγκεκριμένη χρήση και μη κανονικές και υπερβολικές αυξήσεις τιμών των αγαθών ή υπηρεσιών που παίζουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία.

⁵⁸ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.135

Μετά από μια ανακεφαλαίωση των ενεργειών, που μελέτησε ο ελεγκτής, εκδίδει τη γνώμη του για τις οικονομικές καταστάσεις.

6. Έξοδα προσωπικού

Οι οικονομικές ενέργειες που αφορά αυτό το κύκλωμα είναι αυτές του προσδιορισμού και της πληρωμής των αμοιβών, κάθε φύσης, του προσωπικού της επιχείρησης και κατ' επέκταση άλλες συναφείς ενέργειες, όπως αυτές του υπολογισμού και πληρωμής των εργοδοτικών εισφορών και της παρακράτησης και απόδοσης του Φόρου μισθωτών υπηρεσιών και άλλων φόρων.

Στα πλαίσια ενός αξιόπιστου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, συναντώνται οι παρακάτω υπηρεσίες που αφορούν αντίστοιχα στάδια της διαδικασίας.

1.- Υπηρεσία πρόσληψης και παρακολούθησης προσωπικού

Η υπηρεσία αυτή είναι επιφορτισμένη με την διοίκηση του προσωπικού. Σε συνεννόηση με τις διάφορες υπηρεσίες της επιχείρησης προβαίνει στην πρόσληψη προσωπικού, στην αξιολόγηση του και αποφασίζει για τις προσφορές στο προσωπικό.

2.- Υπηρεσία σημείωσης ημερομισθίων

Όταν το προσωπικό αμείβεται με βάση τις ημέρες εργασίας (και όχι με μηνιαίο μισθό), η καταμέτρηση των ημερών εργασίας του προσωπικού είναι απολύτως αναγκαία. Η υπευθυνότητα αυτής της εργασίας δίνεται σε συγκεκριμένο πρόσωπο.

3.- Σύνταξη της μισθοδοτικής κατάστασης

Η μισθοδοτική κατάσταση συντάσσεται σύμφωνα με τα αντίγραφα της καταμέτρησης των ημερομισθίων, υπολογίζονται οι εργοδοτικές εισφορές και οι φόροι που πρέπει να παρακρατηθούν.

4.- Λογιστική καταγραφή της μισθοδοτικής κατάστασης

Διαδικασία που γίνεται συνήθως κατευθείαν από το Λογιστήριο.

5.- Πληρωμή των αμοιβών

Διαδικασία που διενεργείται κατευθείαν από το Ταμείο⁵⁹.

Πριν αναφερθούμε στα επιμέρους χαρακτηριστικά, πρέπει για μια ακόμα φορά να ξαναθυμηθούμε τα στοιχεία που περιέχει ο εσωτερικός έλεγχος και ότι θα επικεντρωθούμε στις λογιστικές κατ' εξοχήν πλευρές του εσωτερικού ελέγχου.

⁵⁹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.138

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αναφορικά με τη λειτουργία του προσωπικού έχει σαν αντικειμενικό σκοπό να διασφαλίσει τα παρακάτω:

- Το προσωπικό που προσλαμβάνεται πρέπει να ανταποκρίνεται στους όρους και την ποιότητα που έχει ορίσει η επιχείρηση.
- Το προσωπικό πληρώνεται σύμφωνα με τις αποφάσεις της διεύθυνσης της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση παρακρατεί και αποδίδει κανονικά τις εργοδοτικές εισφορές.
- Η επιχείρηση παρακρατεί και αποδίδει κανονικά τους ανάλογους φόρους.

Για να επιτύχει τους σκοπούς του τα τμήματα προσωπικού έχουν την ευθύνη να πράττουν τις παρακάτω ενέργειες:

- Ορθός προσδιορισμός των αναγκών (ζήτηση προσλήψεων που προέρχεται από τις διάφορες υπηρεσίες).
- Γραπτή αποδοχή από υπεύθυνο πρόσωπο της απόφασης πρόσληψης.
- Ακριβής προσδιορισμός της θέσης και των προσόντων των υποψηφίων.
- Ύπαρξη μεθόδου για την αναζήτηση των υποψηφίων (όπως συνεντεύξεις, tests, κλπ.).
- Ύπαρξη υπευθύνου προσώπου για την τελική απόφαση πρόσληψης, που μπορεί κατά περίπτωση να είναι: ο Γενικός Διευθυντής για τα στελέχη, οι Διευθυντές εργοστασίων για τους εργάτες, οι Διευθυντές τμημάτων για τους υπαλλήλους.
- Η απόφαση πρόσληψης πρέπει οπωσδήποτε να μεταβιβάζεται στην υπηρεσία πληρωμών προσωπικού και να περιλαμβάνει υποχρεωτικά τα παρακάτω: Την προβλεπόμενη ημερομηνία πρόσληψης, το ονοματεπώνυμο και την διεύθυνση του προσλαμβανόμενου, τις συμφωνηθείσες βασικές αποδοχές, την μορφή-θέση για την οποία προσλαμβάνεται (π.χ. στέλεχος, εργάτης, εργοδηγός, κλπ.).
- Για κάθε προσλαμβανόμενο δημιουργείται προσωπικός φάκελλος, όπου βρίσκονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες (όπως ημερομηνίες πρόσληψης και βασικές αμοιβές, εξέλιξη των αμοιβών, προσωρινή διακοπή εργασίας όπως ασθένεια, άδειες διακοπών κλπ.).
- Ύπαρξη διαδικασίας καταμέτρησης των ημερομισθίων που αποκλείει λάθη ή απάτη.
- Η υπηρεσία καταμέτρησης του χρόνου εργασίας και η υπηρεσία προετοιμασίας της μισθοδοτικής κατάστασης πρέπει να είναι διαχωρισμένες.
- Ύπαρξη ειδικής έγκρισης για την εκτέλεση υπερωριών από το προσωπικό και ειδική διαδικασία καταμέτρησης της.

- Ύπαρξη διαδικασίας καταγραφής και ελέγχου των απουσιών από την εργασία και γραπτή πληροφόρηση για τις απουσίες στην υπηρεσία σύνταξης των μισθοδοτικών καταστάσεων.
- Η μισθοδοτική κατάσταση θεωρείται και εγκρίνεται από αρμόδιο πρόσωπο, που δεν συμμετέχει στη διαδικασία σύνταξης της.
- Σύνταξη των επιταγών πληρωμής από πρόσωπο ανεξάρτητο της υπηρεσίας πληρωμών.
- Καλή οργάνωση του τμήματος του λογιστηρίου, που ασχολείται με τα έξοδα προσωπικού ώστε να διασφαλίζονται: Οι ημερομηνίες πληρωμής, οι προθεσμίες απόδοσης των εργοδοτικών εισφορών, οι υπολογισμοί των τακτικών αυξήσεων των αμοιβών και η ορθή και έγκαιρη απόδοση των παρακρατηθέντων φόρων⁶⁰.

Με την επιφύλαξη ύπαρξης ειδικών κινδύνων για κάποιες μορφές επιχειρήσεων, γενικά οι κίνδυνοι που μπορεί να υπάρξουν είναι:

- Οι πληρωμές που πραγματοποιούνται δεν ανταποκρίνονται στις συμφωνηθείσες βασικές αμοιβές, στον πραγματικό χρόνο εργασίας, στα πρόσωπα που πράγματι εργάζονται στην επιχείρηση.
- Δουλεμένες αμοιβές προσωπικού δεν καταχωρούνται στη χρήση που αφορούν αλλά στην επόμενη.
- Όλες οι εργοδοτικές εισφορές να μην έχουν καταχωρηθεί.

Ο ελεγκτής απέναντι σ' αυτούς τους πιθανούς κινδύνους, αναφορικά με τα έξοδα προσωπικού, πρέπει να έχει σαν αντικειμενικό σκοπό να επαληθεύσει και να διασφαλίσει τα παρακάτω:

- Ότι όλες οι αμοιβές και τα έξοδα προσωπικού έχουν γίνει αντικείμενο λογιστικής εγγραφής.
- Ότι όλες οι αμοιβές και τα έξοδα προσωπικού που έχουν καταχωρηθεί αφορούν την επιχείρηση.
- Ότι ο διαχωρισμός δουλεμένων και μη δουλεμένων εξόδων έγινε σωστά.
- Ότι τα υπόλοιπα των λογαριασμών που αφορούν τη λειτουργία είναι αληθοφανή.

Ο ελεγκτής για να αποκτήσει αυτή τη διασφάλιση προβαίνει σε:

- Αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Έλεγχο λογαριασμών.

⁶⁰ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.140-141

6.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

α) Αρχική αξιολόγηση του συστήματος

Σύμφωνα με το γενικό πλάνο αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου και γι' αυτή τη λειτουργία ο ελεγκτής από την περιγραφική έκθεση που έχει συντάξει, διενεργεί την αρχική του αξιολόγηση και επισημαίνει τις αδυναμίες και τους κινδύνους που ενέχουν, όπως και τις δυνατότητες του συστήματος.

β) Επαλήθευση της πραγματικής ύπαρξης του συστήματος

Σ' αυτή τη φάση αξιολόγησης, ο ελεγκτής προβαίνει στις εξής επαληθεύσεις:

- Ύπαρξη σύνδεσης μεταξύ υπηρεσίας προσωπικού, υπηρεσίας σύνταξης μισθοδοτικών καταστάσεων και λογιστηρίου.
- Διαδικασία διαχωρισμού των χρήσεων σε ότι αφορά τα έξοδα προσωπικού.
- Διαχωρισμός εξουσιών μεταξύ υπηρεσίας πρόσληψης, σύνταξης μισθοδοτικής κατάστασης, καταγραφής των εξόδων και ταμείου.
- Ύπαρξη ατομικών φακέλων για το προσωπικό.
- Συστηματική σημείωση στην υπηρεσία μισθοδοτικών καταστάσεων των προσλήψεων και των απολύσεων.
- Συσχετισμός με τις πληρωμές του προηγούμενου μήνα
- Όροι πληρωμής των αμοιβών (υπογραφή των επιταγών ή εμβασμάτων, σύγκριση της λίστας των επιταγών ή εμβασμάτων με το αναλυτικό ημερολόγιο πληρωμών).
- Καταμέτρηση του χρόνου εργασίας, των απουσιών, των υπερωριών.

γ) Επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής του συστήματος

Σ' αυτή τη φάση αξιολόγησης μπορεί να γίνουν ενδεικτικά οι παρακάτω επαληθεύσεις:

- Επιλογή φακέλων προσωπικού και επαλήθευση ότι όλες οι αμοιβές έχουν καταχωρηθεί.
- Επιλογή ορισμένων χορηγήσεων, αποζημιώσεων στο προσωπικό και επαλήθευση ότι έχουν καταχωρηθεί.
- Επαλήθευση για περισσότερους από ένα μήνα της καταγραφής των εργοδοτικών εισφορών.
- Επιλογή ονομάτων προσωπικού, που βρίσκονται στη μισθοδοτική κατάσταση, και επιβεβαίωση με τη βοήθεια κάποιου υπευθύνου, της πραγματικής παρουσίας τους στην επιχείρηση.

- Επιλογή προσώπων που έχουν εγκαταλείψει την εργασία τους (σύμφωνα με πληροφορίες διαφόρων υπηρεσιών) και επαλήθευση ότι δεν εμφανίζονται στις μισθοδοτικές καταστάσεις.
- Έλεγχος της συμφωνίας μεταξύ των ημερομηνιών αναχώρησης εργαζομένων και της ημερομηνίας τελευταίας πληρωμής τους.
- Έλεγχος των πληρωθέντων υπερωριών και των αντίστοιχων εγκρίσεων.
- Επιλογή ατομικών φακέλων προσωπικού και επαλήθευση της ύπαρξης των απαραίτητων εγκρίσεων για τροποποίηση - αύξηση αμοιβών, σύμφωνα με την τελευταία μισθοδοτική κατάσταση.
- Επαλήθευση των αριθμητικών υπολογισμών για: τις ακαθάριστες αποδοχές σύμφωνα με τη σύμβαση, τις υπερωρίες, τις κρατήσεις, τα μερικά και ολικά αθροίσματα.
- Έλεγχος της εμφάνισης των μισθοδοτικών καταστάσεων στο αναλυτικό ημερολόγιο λογαριασμών.

δ) Τελική αξιολόγηση του συστήματος

Στην τελική αυτή φάση ο ελεγκτής συντάσσει τον πίνακα αξιολόγησης στον οποίο φαίνονται όλες οι αδυναμίες του αξιολογηθέντος κυκλώματος όπως και οι θεωρητικές δυνατότητες του (σημεία αξιοπιστίας). Ανάλογα με τα συμπεράσματα της φάσης αυτής, ο ελεγκτής προβαίνει στον έλεγχο των λογαριασμών⁶¹.

6.2. Έλεγχος λογαριασμών

Ανάλογα με την τελική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, διενεργείται ο έλεγχος λογαριασμών, συγκεκριμένα:

Όσον αφορά τις αδυναμίες του συστήματος, που αξιολογήθηκε ότι έχουν επιπτώσεις στους λογαριασμούς, ο ελεγκτής προσδιορίζει τις συνέπειες που έχει κάθε αδυναμία στην αλήθεια και ειλικρίνεια των λογαριασμών και κατά πόσο και πώς θα επηρεάσουν την έκδοση της γνώμης του, όπως επίσης να προτείνει βελτιώσεις στην υφιστάμενη οργάνωση της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις δυνατότητες του συστήματος, ο αντικειμενικός σκοπός του ελεγκτής, σ' αυτή τη φάση, είναι να αποκτήσει τα στοιχεία της άμεσης απόδειξης των δυνατοτήτων του συστήματος, στοιχεία που θα ολοκληρώσουν και θα διαμορφώσουν την έκδοση της γνώμης του.

Για τούτο μπορεί να προβεί στις εξής ενέργειες:

⁶¹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.143-144

Ο ελεγκτής μπορεί να ανατρέξει σε υπάρχοντα στατιστικά στοιχεία για τον ίδιο κλάδο επιχειρήσεων με την υπό έλεγχο και να συγκρίνει: Τη σχέση μεταξύ εξόδων προσωπικού και συνολικών εξόδων εκμετάλλευσης, την εξέλιξη των συνολικών αμοιβών και εξόδων προσωπικού, την εξέλιξη της αύξησης των αμοιβών προσωπικού κατά κατηγορία.

Ο ελεγκτής ειδικότερα μπορεί να ελέγξει: Την σχέση μεταξύ της εξέλιξης των μισθών και ημερομισθίων δυο συνεχών χρήσεων, και τις μεταβολές του πλήθους των εργαζομένων μεταξύ των ίδιων χρήσεων, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη του τις μεταβολές των αμοιβών, την εξέλιξη της σχέσης ανάμεσα στους μισθούς και ημερομίσθια και τα συνολικά έξοδα προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές αυξήσεις και τις μεταβολές στα ποσοστά κρατήσεων των εργοδοτικών εισφορών, και τις αποκλίσεις σε σχέση με τα προϋπολογιστικά έξοδα. Τέλος ο ελεγκτής μπορεί κάνει έλεγχο συμψηφισμού των προκαταβολών.

7. Αποθέματα και απογραφή

Η λειτουργία των αποθεμάτων αφορά όλες τις οικονομικές ενέργειες της επιχείρησης, που έχουν να κάνουν με την είσοδο στην επιχείρηση, την κατανάλωση από την επιχείρηση για την διενέργεια της παραγωγικής της διαδικασίας, την δημιουργία από την ίδια την επιχείρηση, την έξοδο από την επιχείρηση όλων των περιουσιακών στοιχείων που λογιστικά αποδίδονται με τον όρο «ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ». Τα περιουσιακά αυτά στοιχεία περιλαμβάνουν το σύνολο των εμπορευμάτων, των πρώτων υλών, των προϊόντων έτοιμων και ημιτελών, των υποπροϊόντων και υπολειμμάτων, την παραγωγή σε εξέλιξη, τα είδη και τα υλικά συσκευασίας, ανταλλακτικά παγίων κ.λ.π.

Όλες αυτές οι ενέργειες συνδέονται όπως είναι φυσικό με τις λειτουργίες των πωλήσεων (έξοδος) και των αγορών (είσοδος), εν τούτοις τα ειδικά προβλήματα του κυκλώματος των αποθεμάτων είναι τόσο πολλά και σημαντικά που χρειάζονται ξεχωριστή ανάλυση, ακόμη δε περισσότερο γιατί συνδέονται και με το θέμα της απογραφής, διαδικασία σημαντική για κάθε επιχείρηση, αλλά και διαδικασία που ενέχει τους πλέον σημαντικούς κινδύνους σε σχέση με την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων⁶².

⁶² ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.156

Μερικά αγαθά μπορεί να έχουν διαφορετικό χαρακτήρα, ανάλογα με τη μορφή και το σκοπό της επιχείρησης που τα κατέχει. Έτσι τα ίδια αγαθά σε άλλη επιχείρηση μπορεί να είναι πάγια και σε άλλη αποθέματα.

Για παράδειγμα: Μια πολυκατοικία είναι πάγιο για μια εταιρεία παραγωγής μπετόν, ενώ είναι απόθεμα για μια εταιρεία οικοδομικών επιχειρήσεων.

Οι τίτλοι συμμετοχών σε άλλες επιχειρήσεις, είναι άυλο περιουσιακό στοιχείο για μια εταιρεία εμπορίας αυτοκινήτων, ενώ είναι απόθεμα για μια χρηματιστηριακή εταιρεία.

Πλήθος άλλων παρόμοιων παραδειγμάτων επιβεβαιώνουν το γεγονός⁶³.

Συμπερασματικά για να χαρακτηριστεί ένα αγαθό «Απόθεμα» πρέπει να προορίζεται να εισέλθει ή να έχει ήδη εισέλθει στον κύκλο παραγωγής ή εμπορευματοποίησης της επιχείρησης.

Το κόστος κτήσεως ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας είναι ότι στοιχίσει αυτό το αγαθό ή αυτή η υπηρεσία στην κατάσταση που βρίσκεται και στην οποία μπορεί να πωληθεί, να μεταβιβασθεί.

Ειδικότερα το κόστος αγοράς για τα αγοραζόμενα αγαθά, εμπορεύματα, πρώτες και βοηθητικές ύλες, αναλώσιμα υλικά, ανταλλακτικά παγίων στοιχείων, είδη συσκευασίας, είναι η τιμολογιακή αξία αγοράς, αυξημένη με τα ειδικά έξοδα αγοράς και μειωμένη με τις εκπτώσεις.

Τιμολογιακή αξία αγοράς είναι η αξία που αναγράφεται στο τιμολόγιο, μειωμένη από τις εκπτώσεις που χορηγούνται από τους προμηθευτές και απαλλαγμένη από τους φόρους και τα τέλη που δεν βαρύνουν την οικονομική μονάδα⁶⁴.

Ειδικά έξοδα αγοράς είναι τα άμεσα έξοδα αγοράς που γίνονται μέχρι την παραλαβή και αποθήκευση του αγαθού, ιδιαίτερα οι δασμοί και λοιποί φόροι - τέλη εισαγωγής, καθώς και τα έξοδα μεταφοράς και παραλαβής των σχετικών ειδών. Για τα παραγόμενα αγαθά, προϊόντα έτοιμα και ημιτελή είναι το άμεσο κόστος αγοράς - η τιμή κτήσεως των πρώτων υλών και των διαφόρων υλικών που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή, προσαυξημένο με τα γενικά (έμμεσα) έξοδα αγορών, καθώς και με τα άμεσα και έμμεσα έξοδα παραγωγής (κόστος κατεργασίας) που δαπανήθηκαν για να φτάσουν τα παραγόμενα αγαθά στη θέση και κατάσταση που βρίσκονται κατά την απογραφή.

Για τα αγαθά που δεν είναι σίγουρο αν θα πωληθούν και που είναι αγαθά παραγόμενα κατ' ανάγκη με την κύρια παραγωγική διαδικασία, υποπροϊό-

⁶³ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.157

⁶⁴ στο ίδιο, 2001, Σ.158

ντα και υπολείμματα, κόστος κτήσεως θεωρείται η καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία που είναι η πιθανή τιμή πώλησεως του αποθέματος, στην οποία υπολογίζεται ότι αυτό θα πωληθεί κάτω από συνθήκες ομαλής πορείας των εργασιών της επιχείρησης, μειωμένη με τα άμεσα έξοδα που υπολογίζεται ότι θα πραγματοποιηθούν για την πώληση τους.

Είναι γνωστό ότι η τήρηση διαρκούς απογραφής δεν είναι υποχρεωτική για το σύνολο των επιχειρήσεων, μια μόνο ετήσια απογραφή είναι υποχρεωτική και που άλλωστε δεν γίνεται μόνο για τα αποθέματα, αλλά και για το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Η διαδικασία της φυσικής απογραφής είναι η σημαντικότερη από αυτές που αφορούν το κύκλωμα των αποθεμάτων και γι' αυτό προτείνεται η όλη αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου να επικεντρωθεί σ' αυτή. Γι' αυτό θα υπάρξει στο τέλος του κεφαλαίου ειδική παράγραφος αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε ό,τι αφορά την φυσική απογραφή⁶⁵.

Πριν όμως από αυτή την αξιολόγηση του συστήματος της φυσικής απογραφής θα δοθούν στοιχεία για τον εσωτερικό έλεγχο που αφορούν γενικά τη λειτουργία των αποθεμάτων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος γενικά περιλαμβάνει τρία στοιχεία, τα οποία ισχύουν και στην προκειμένη περίπτωση των αποθεμάτων, ήτοι:

- Βασικά στοιχεία αναφορικά με την οργάνωση, το προσωπικό και τα παραστατικά της επιχείρησης.
- Βασικούς ελέγχους των οικονομικών πράξεων.
- Βασικούς ελέγχους στο προσωπικό (ιεραρχικός έλεγχος, αυτοέλεγχος, διαχωρισμός εξουσιών).

Αντικειμενικός σκοπός της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου στα αποθέματα είναι:

- Να προϋπάρχουν τα βασικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου.
- Οι οποιοσδήποτε κινήσεις των αποθεμάτων να εγκρίνονται από αρμόδια πρόσωπα.
- Τα αποθέματα να προστατεύονται ικανοποιητικά από απώλειες κλοπής, σπατάλης, μη εγκριμένης εξόδου και διάφορους άλλους κινδύνους.

⁶⁵ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.160

- Να υπάρχει κατάλληλη διαδικασία που να εξασφαλίζει την ορθή απογραφή των αποθεμάτων.
- Τα αποθέματα να αποτιμώνται ορθά.

Για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ισχύουν τα κάτωθι:

- Ύπαρξη προσωπικού κατάλληλου, στο οποίο οι υπεύθυνοι της επιχείρησης έχουν κάθε εμπιστοσύνη.
- Διαχωρισμός των εξουσιών σε σχέση με τις εξής ενέργειες: Πρωτοβουλία κινήσεων (είσοδος, έξοδος), φύλαξη και διατήρηση των αποθεμάτων, λογιστική καταγραφή των κινήσεων, φυσικός έλεγχος των αποθεμάτων.
- Ύπαρξη ικανοποιητικής σε ποιότητα και ποσότητα, πληροφορίας και καλή κυκλοφορία αυτής της πληροφορίας, ύπαρξη εγχειριδίου στο οποίο συγκεντρώνεται όλη η διαδικασία αν είναι δυνατό.
- Κάλυψη από ειδική ασφάλεια για κινδύνους απαξίωσης των αποθεμάτων και περιοδική επανεξέταση των αξιών για τις οποίες έχουν ασφαλιστεί τα αποθέματα.
- Ακριβής προσδιορισμός των αναγκών.
- Ορθός σχεδιασμός και οργάνωση της παραγωγής.
- Κάθε είσοδος ή έξοδος αποθεμάτων αποδεικνύεται με γραπτό στοιχείο υπογραμμένο από τον αποθηκάριο.
- Έλεγχος των εξόδων αποθεμάτων, είτε στις εξόδους του εργοστασίου, είτε στην φόρτωση στα μεταφορικά μέσα.
- Διαδικασία προστασίας των αποθεμάτων κατά των απαξιώσεων τους (υγρασία, πυρκαγιά κ.λ.π.).
- Περιορισμός εισόδου στις αποθήκες σε άλλα πρόσωπα εκτός από τον αποθηκάριο⁶⁶.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η λειτουργία των αποθεμάτων ενέχει ένα μεγάλο αριθμό κινδύνων, ίσως τους περισσότερους και σημαντικότερους από όλες τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

Κατά μια γενική έννοια και με την επιφύλαξη της ύπαρξης ειδικών κινδύνων, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, ο ελεγκτής αντιμετωπίζει δυο κινδύνους: κακή απογραφή των ποσοτήτων των αποθεμάτων και κακή αποτίμηση των αποθεμάτων.

⁶⁶ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.162

7.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Πριν μας απασχολήσουν ειδικά προβλήματα σχετικά με την διαδικασία της φυσικής απογραφής, πρέπει να επισημανθεί ότι η φυσική πραγματογνωμοσύνη των αποθεμάτων παρουσιάζει μόνο δυσκολίες. Τούτο γιατί τα αποθέματα λόγω της φύσης τους πρέπει να ελεγχθούν φυσικά, σε συγκεκριμένη στιγμή και μόνο σ' αυτή, δηλαδή όταν διενεργείται από την επιχείρηση η φυσική απογραφή. Πρόκειται επομένως για έναν έλεγχο που δεν μπορεί να γίνει εκ των υστέρων, όπως μπορεί κάλλιστα να συμβεί σε άλλα περιουσιακά στοιχεία, όπως π.χ. πάγια υλικά και άυλα, συμμετοχές κ.λ.π. Ακόμη η φυσική απογραφή είναι μια διαδικασία που γίνεται μια μόνο φορά και δεν επαναλαμβάνεται, αν λοιπόν κάτι μείνει αδιευκρίνιστο για τον ελεγκτή, δεν μπορεί να ερευνηθεί και μελετηθεί μεταγενέστερα⁶⁷.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο ελεγκτής πρέπει να είναι το πλέον κατάλληλο πρόσωπο και να έχει οργανώσει αποτελεσματικά την παρέμβαση του.

Η πραγματογνωμοσύνη της απογραφής έχει συγκεκριμένα ανάγκες από:

1) Τέλεια προετοιμασία

Η προετοιμασία πρέπει να γίνει αρκετά νωρίτερα από την ημερομηνία απογραφής και μπορεί να περιλαμβάνει:

- Σύνταξη χρονοδιαγράμματος εργασίας.
- Συλλογή της διαδικασίας απογραφής που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και αρχική της αξιολόγηση.

2) Προσεκτική εκτέλεση

Χρειάζεται μια πολύ ευφυής συμμετοχή του ελεγκτή, ο οποίος πρέπει:

- Να διατηρεί σε όλη τη διάρκεια κατάλληλα αντανακλαστικά.
- Να χρησιμοποιεί διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται, όταν π.χ. η γραπτή και αξιόπιστη αξιολογημένη διαδικασία δεν εφαρμόζεται στην πράξη.
- Να επαληθεύει το σύνολο των απογραφομένων με σωστά κατανεμειμένες δειγματοληψίες.
- Να επιβλέπει τα μετά την απογραφή γεγονότα.
- Να ελέγξει και τα παράλληλα με την φυσική απογραφή στοιχεία, όπως: διαχωρισμός χρήσεων, υποτιμήσεις αποθεμάτων, έλεγχος της ποιότητας, εκτός από τον έλεγχο της ποσότητας, καθότι είναι φανερό ότι διαφορετική ποιότητα θα επιφέρει και διαφορετική αξία αποθεμάτων.

⁶⁷ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.165

Ο ελεγκτής πρέπει να προσέξει και να ελέγξει όλως ιδιαίτερα τα σημεία που ενέχουν κινδύνους και αδυναμίες με επιπτώσεις στους λογαριασμούς. Τα σημεία αυτά ειδικότερα είναι:

(α) Το προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με την απογραφή (καταλληλότητα, υπευθυνότητα): Ειδικότερα πρέπει να υπάρχει μοναδικός υπεύθυνος για την απογραφή και να επιβλέπεται από το λογιστήριο. Το προσωπικό της απογραφής πρέπει να είναι πληροφορημένο για την εργασία που διενεργεί, πράγμα που αποδεικνύει και το μέγεθος της σημασίας που δίνει η επιχείρηση στο γεγονός της φυσικής απογραφής.

(β) Η «ημερομηνία» και η διάρκεια της απογραφής: Δεν μπορεί για παράδειγμα να έχει οριστεί απογραφή μετά από μια μεγάλη παραλαβή γιατί το γεγονός αυτό δυσχεραίνει κατά πολύ την διαδικασία. Η διάρκεια πρέπει να είναι η συντομότερη δυνατή. Η καλύτερη ημερομηνία διενέργειας είναι η ημερομηνία κλεισίματος των λογαριασμών ή η ημερομηνία που τα αποθέματα είναι πιο χαμηλά και η δραστηριότητα της επιχείρησης χαμηλή.

(γ) Προσδιορισμός των χώρων απογραφής: Πρέπει οι απογράφοντες να γνωρίζουν εκ των προτέρων, πού απογράφουν και πού όχι, ειδικότερα πρέπει να υπάρχει διαχωρισμός των χώρων απογραφής σε τομείς, κάθε ομάδα μέτρησης να έχει έναν τομέα για να απογράψει. Να υπάρχει ορατός διαχωρισμός του ενός τομέα από τον άλλο. Από τον τομέα που πέρασε ο ελεγκτής πρέπει να μπορεί να ξαναγυρίσει και να ξαναπεράσει, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν γίνεται μεταφορά αποθεμάτων από τον τελευταίο τομέα στον πρώτο και αντιστρόφως.

(δ) Ο προσδιορισμός των αποθεμάτων για απογραφή: Πρέπει ο ελεγκτής να διαπιστώσει ότι δεν απογράφονται τα εμπορεύματα τρίτων. Ενώ αντίθετα απογράφονται όλα τα εμπορεύματα κυριότητας της επιχείρησης όπως: αποθέματα που ανήκουν στην επιχείρηση σε χώρους τρίτων, αποθέματα που βρίσκονται στους χώρους παράδοσης και παραλαβής, αποθέματα transit που βρίσκονται σε χώρους τελωνείων, αποθέματα παλαιά ή ελαττωματικά, αποθέματα σε ενέχυρο ή εγγύηση.

(ε) Η διαδικασία διαχωρισμού των χρήσεων: Ο τρόπος διασφάλισης του διαχωρισμού των χρήσεων γίνεται με το κλείσιμο της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της απογραφής. Συγκεκριμένα πρέπει να υπάρχει σταμάτημα της παραγωγής, σταμάτημα των παραλαβών, σταμάτημα των παραδόσεων και σταμάτημα των εσωτερικών μετακινήσεων

(στ) Τους τρόπους-χειρισμούς μέτρησης: Ειδικότερα πρέπει τα δικαιολογητικά μέτρησης (φύλλα και δελτία) να είναι προσαρμοσμένα στη μορφή της επιχείρησης, να είναι προαριθμημένα και θεωρημένα, να συμπληρώνονται με ανεξίτηλο μελάνι, να μην υπάρχουν σβησίματα και διαγραφές, να είναι υπογεγραμμένα από τον συντάκτη τους και να διατηρούνται για πιθανό έλεγχο εκ των υστέρων.

(ζ) Τις εργασίες που γίνονται πριν ή μετά την απογραφή: Οι πιθανές μεταφορές αποθεμάτων χωρίς λόγο που θα πέσουν στην αντίληψη του ελεγκτή είναι στοιχείο που πρέπει να λάβει υπόψη του κατά την αξιολόγηση του συστήματος.

(η) Την προσέγγιση με την διαρκή απογραφή: Έλεγχος αν οι δύο απογραφές συμφωνούν ή όχι και σε περίπτωση που δεν συμφωνούν, εξακρίβωση των λόγων⁶⁸.

7.2. Προκαταρκτικές εργασίες της απογραφής

Η ύπαρξη προκαταρκτικών εργασιών πριν την απογραφή προδιαθέτει για αξιόπιστη και αποτελεσματική οργάνωση της απογραφής. Τέτοιες προκαταρκτικές εργασίες είναι αυτές που γίνονται για να επιτρέψουν πλήρη και εξονοχιστική μέτρηση των αποθεμάτων και μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- Πρόβλεψη ειδικών διαδικασιών για τα αποθέματα που είναι δύσκολο να μετρηθούν.
- Τακτοποίηση των αποθεμάτων.
- Αναγνώριση των ειδών που θα μετρηθούν χωριστά (όπως π.χ. εμπορεύματα τρίτων).
- Προσδιορισμός του περιεχόμενου τυχόν δεμάτων.
- Διάθεση απαραίτητων μηχανημάτων ή εργαλείων για τα αποθέματα που βρίσκονται ψηλά (όπως π.χ. ανυψωτές κ.λπ.)⁶⁹.

8. Χρηματικά διαθέσιμα

Η λειτουργία αυτή αφορά όλες τις οικονομικές πράξεις της οικονομικής μονάδας, τις σχετικές με το ταμείο. Κυρίως, αφορά τις εξής πράξεις:

- Πληρωμές σε μετρητά, με επιταγές ή με εμβάσματα.
- Εισπράξεις σε μετρητά, με επιταγές ή με εμβάσματα.
- Οικονομικά έξοδα που προκύπτουν από τις πράξεις του Ταμείου που διενεργούνται μέσω Τραπεζών.

Ο έλεγχος του Ταμείου παρουσιάζει ενδιαφέρον για τους εξής λόγους:

⁶⁸ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.167-168

⁶⁹ στο ίδιο, 2001, Σ.169

Το Ταμείο είναι λογαριασμός που μεσολαβεί στις περισσότερες οικονομικές πράξεις της επιχείρησης, καθώς όλες σχεδόν οι πράξεις ξεκινούν ή καταλήγουν σε μετρητά. Επίσης το ταμείο έχει ένα μεγάλο όγκο πράξεων, ίσως τον μεγαλύτερο από όλους τους άλλους λογαριασμούς. Η ρευστότητα του λογαριασμού του Ταμείου ενέχει σοβαρούς κινδύνους κλοπών, εάν η επιχείρηση δεν λάβει κατάλληλα μέτρα.

Ο έλεγχος του Ταμείου παρουσιάζει επίσης την ιδιορρυθμία να είναι κατ' αρχήν χωρίς προβλήματα, καθώς ο προσδιορισμός των ποσών και η αποτίμηση των ρευστών που βρίσκονται στο Ταμείο ή τις Τράπεζες είναι διαδικασίες εύκολες για τον ελεγκτή.

Οι λογαριασμοί που αφορούν τη λειτουργία είναι αυτοί του ταμείου, τα ληγμένα τοκομερίδια για εισπραξη και οι καταθέσεις σε Τράπεζες. Αν η επιχείρηση τηρεί ξεχωριστό λογαριασμό για τις επιταγές εισπρακτέες, είναι και αυτός υπό έλεγχο. Επίσης ελέγχονται οι λογαριασμοί των οικονομικών εσόδων και οικονομικών εξόδων που έχουν να κάνουν με τις πράξεις που αφορούν το Ταμείο.

Επανερχόμενοι τώρα στο θέμα ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο χώρο των χρηματικών διαθεσίμων έχουμε τα πούμε τα κάτωθι:

Τα γενικά χαρακτηριστικά στοιχεία ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι τα εξής:

- Στοιχεία βασικής οργάνωσης στο προσωπικό και στα δικαιολογητικά που εκδίδει η επιχείρηση.
- Βασικούς ελέγχους των οικονομικών πράξεων.
- Ελέγχους στο προσωπικό που εκτελεί τις οικονομικές πράξεις (ιεραρχικοί έλεγχοι, αυτοέλεγχοι, έλεγχοι διαχωρισμού εξουσιών).

Αντικειμενικός σκοπός της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου στα χρηματικά διαθέσιμα είναι:

- Οι πληρωμές να διενεργούνται για σκοπούς συγκεκριμένους και από περιορισμένο αριθμό ατόμων (έλεγχος πληρωμών)
- Οι εισπράξεις να αποτελούν αντικείμενο συνεχών παρακολουθήσεων και ελέγχων (έλεγχος εισπράξεων).
- Τα μετρητά να προστατεύονται επαρκώς από κινδύνους κλοπής και απάτης (προστασία και διατήρηση περιουσιακών στοιχείων)
- Οι οικονομικές πράξεις που αφορούν τα Διαθέσιμα να καταχωρούνται ορθά (λογιστικής καταχώρηση και πράξεων των διαθεσίμων)

- Τα διαθέσιμα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά (διαχείριση του ταμείου)⁷⁰

Για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ισχύουν τα κάτωθι:

1.- Έλεγχος πληρωμών

(α) Πληρωμές με επιταγές ή μέσω Τράπεζας

- Όλες οι επιταγές που εκδίδονται, υπογράφονται αποκλειστικά από αρμόδια πρόσωπα που τους έχει δοθεί το δικαίωμα υπογραφής από την επιχείρηση.
- Για τις επιταγές που εκδίδονται έχει προβλεφθεί να εκδίδονται και αντίστοιχα δικαιολογητικά, έτσι ώστε η λογιστική καταχώρηση και η αποστολή των επιταγών να γίνονται γρήγορα και ορθά.
- Τα πρόσωπα που έχουν δικαίωμα υπογραφής επιταγών είναι επίσημα επιβεβαιωμένα στις Τράπεζες.
- Προβλέπεται η ύπαρξη διπλής υπογραφής για επιταγές πάνω από ένα ορισμένο ποσό.
- Αυτοί που έχουν δικαίωμα υπογραφής επιταγών δεν έχουν ουδεμία ανάμειξη στην έκδοση και την καταγραφή των επιταγών.
- Οι επιταγές που εμφανίζονται στους αρμόδιους για υπογραφή, πρέπει να είναι συμπληρωμένες και να έχουν το όνομα του δικαιούχου.
- Η υπευθυνότητα φύλαξης των υπογραμμένων επιταγών, έως ότου αποσταλούν, αφήνεται στους αρμόδιους που υπογράφουν ή σε πρόσωπα άμεσα εξαρτώμενα από αυτούς. Σε καμία περίπτωση, οι υπογραμμένες επιταγές δεν πρέπει να επιστρέφουν στους συντάκτες τους για να αποσταλούν από αυτούς.
- Τα πρόσωπα που έχουν δικαίωμα υπογραφής, υπογράφουν τις επιταγές, αφού πρώτα ελέγξουν τα συνοδευτικά δικαιολογητικά. Τα δικαιολογητικά αυτά πρέπει να είναι το πρωτότυπο τιμολόγιο, επαληθευμένο και ελεγμένο, συνοδευόμενο από τα δικαιολογητικά που επιβεβαιώνουν τις τιμές, τις παραληφθείσες ποσότητες, ή σε άλλες περιπτώσεις, αντίγραφο του πρωτοτύπου τιμολογίου, πάνω στο οποίο όμως θα εμφανίζονται πρωτότυπα όλοι οι έλεγχοι και οι επιβεβαιώσεις που έχουν γίνει.
- Όταν εκδοθεί η επιταγή, τα αντίστοιχα δικαιολογητικά ακυρώνονται ή με το χέρι ή με σφραγίδα με την ένδειξη «πληρωμένο την αριθμός επιταγής Νο...». Έτσι οι έχοντες δικαίωμα υπογραφής μπορούν να δουν εάν τα δικαιολογητικά έχουν γίνει αντικείμενο πληρωμής και να αποφεύγονται οι διπλές πληρωμές.

⁷⁰ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.172-173

(β) Πληρωμές με μετρητά

- Βασική αρχή του Εσωτερικού Ελέγχου για τις πράξεις του Ταμείου, είναι ότι οι εισπράξεις δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται κατευθείαν για πληρωμές. Η εφαρμογή αυτής της αρχής επιτρέπει να γίνεται καλύτερα ο έλεγχος των εισπράξεων και πληρωμών του Ταμείου και συγχρόνως να σταθεροποιείται το υπόλοιπο του Ταμείου σε ένα επίπεδο τέτοιο, που να αντιστοιχεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή αποτελεί και μια τεχνική του Εσωτερικού Ελέγχου αρκετά αποτελεσματική για τον έλεγχο των δαπανών, επονομαζόμενη και σύστημα «των σταθερών υπολοίπων», που στηρίζεται στο ότι η επιχείρηση διαχειρίζεται χωριστά τις εισπράξεις της και χωριστά τις πληρωμές της. Ο ταμίας επανατροφοδοτεί το Ταμείο Πληρωμών από το Ταμείο Εισπράξεων με μια μεταφορά σταθερού ποσού κάθε φορά. Περιοδικές επαληθεύσεις με περιοδικούς ελέγχους από κάποιον υπεύθυνο, είναι απαραίτητες.
- Τα πρόσωπα που υπογράφουν και εγκρίνουν τις πληρωμές, είναι διαφορετικά και προέρχονται από τις διάφορες υπηρεσίες της επιχείρησης, που έχουν προκαλέσει τα αντίστοιχα έξοδα-αγορές. Είναι αναγκαίο, τα πρόσωπα που έχουν αυτό το δικαίωμα να είναι περιορισμένα σε αριθμό και η οργάνωση έγκρισης να είναι αυστηρή και προκαθορισμένη.
- Ο ταμίας επιβεβαιώνει τις υπογραφές που φέρουν τα δικαιολογητικά πληρωμής, μετά από σύγκριση με τα πρωτότυπα υπογραφών που διαθέτει.
- Ο ταμίας επιβεβαιώνει την ταυτότητα του δικαιούχου εισπράξης των ποσών, ενώ συγχρόνως απαιτεί να του υπογράψει μια απόδειξη εισπράξης την οποία ο ταμίας φυλάει.
- Ο ταμίας προτού να δώσει τα δικαιολογητικά πληρωμής στο λογιστήριο, για να γίνει η λογιστική καταχώρηση τους, τα ακυρώνει με την ένδειξη «πληρωμένο από το ταμείο την...», έτσι ώστε να μην είναι δυνατή η επαναχρησιμοποίηση τους.
- Οι προκαταβολές πληρωμών από το Ταμείο, χωρίς παράλληλη διαδικασία λογιστικής καταχώρησης τους, πρέπει να απαγορεύονται⁷¹.

⁷¹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.174-175

2.- Έλεγχος εισπράξεων

(α) Εισπράξεις με επιταγές

- Οι επιταγές φθάνουν σε μια υπηρεσία «Παραλαβής Ταχυδρομείου» ή στην Γραμματεία της Διεύθυνσης, των οποίων τα μέλη δεν έχουν ουδεμία δυνατότητα πρόσβασης στο Ταμείο και στους λογαριασμούς πελατών.
- Οι επιταγές συμπληρώνονται με το όνομα του δικαιούχου (εάν δεν είναι ήδη συμπληρωμένες) και καταγράφονται σε λίστα, που περιέχει την ημερομηνία παραλαβής, το όνομα του εκδότη, την Τράπεζα και το ποσό.
- Μόνο τα πρόσωπα που είναι επιβεβαιωμένα στις Τράπεζες έχουν δικαίωμα οπισθογράφησης των επιταγών.

(β) Εισπράξεις με μετρητά

- Η βασική αρχή είναι ίδια με αυτή που αναφέρθηκε στις πληρωμές, δηλαδή ότι οι εισπράξεις και οι πληρωμές διαχειρίζονται χωριστά. Η αρχή αυτή επιτρέπει έναν σε βάθος έλεγχο των διαφόρων εισπράξεων.
- Η εισπραξη μέσω εισπρακτόρων της επιχείρησης ή τρίτων ενέχει υψηλούς κινδύνους και πρέπει κατ' αρχήν να αποφεύγεται.
- Οι εισπράξεις από πωλήσεις με μετρητά, πρέπει να γίνονται με τρόπο, ώστε να μένει ένα αντίγραφο της εισπραξης στην επιχείρηση (π.χ. ταινία μηχανής, αντίγραφο τιμολογίου, κ.λ.π.), ώστε να υπάρχουν στοιχεία για τους εκ των υστέρων ελέγχους και τις λογιστικές καταχωρήσεις.
- Η παράδοση των εμπορευμάτων σε περίπτωση πώλησης με μετρητά, γίνεται από διαφορετικό πρόσωπο από αυτό που κάνει την εισπραξη, σύμφωνα με κάποια απόδειξη που δίνει στον αγοραστή, ο ταμίας που εισέπραξε το ποσό⁷².

3. -Προστασία και διατήρηση περιουσιακών στοιχείων

- Τα καρνέ επιταγών, τα μη χρησιμοποιημένα ή αυτά που χρησιμοποιούνται, φυλάγονται σε ασφαλές μέρος με ευθύνη του προσώπου που είναι αρμόδιο για την έκδοση τους.
- Οι επιταγές εκδίδονται αν είναι δυνατόν με αριθμητική σειρά. Τα στελέχη των καρνέ φυλάγονται για αρκετές χρήσεις μετά, έτσι ώστε να υπάρχουν τα ίχνη της πληρωμής για πιθανούς ελέγχους.
- Οι ακυρωμένες επιταγές καρφισώνονται στο αντίστοιχο στέλεχος, ώστε να αποφεύγεται η πιθανή χρησιμοποίησή τους.

⁷² ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.176

- Ὑπαρξη εσωτερικῆς οργάνωσης που προβλέπει την γρήγορη τοποθέτηση των επιταγών και των μετρητῶν στις Τράπεζες, ὥστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι κλοπῆς και απάτης.
- Ἐνα καλὸ σύστημα Εσωτερικοῦ Ελέγχου προβλέπει ὅτι τα πρόσωπα που διασφαλίζουν την τοποθέτηση των αξιῶν στις Τράπεζες, εἶναι διαφορετικά ἀπὸ αὐτά που ενεργοῦν τις καταγραφές στους λογαριασμοὺς των πελατῶν.
- Η ἐπιχείρηση επαληθεύει δειγματοληπτικά τις πιστώσεις που διενεργοῦν οι Τράπεζες, στις οποίες γίνονται οι τοποθετήσεις των αξιῶν, ὡς προς τις ημερομηνίες πίστωσης και τις αξίες.
- Οι αξίες που φυλάγονται στο Ταμεῖο περιλαμβάνουν μετρητά, επιταγές, ἀλλὰ και χαρτόσημα, γραμματόσημα, ἔνσημα, κ.λ.π. και τὸ μέρος φύλαξης εἶναι ἀσφαλές και δεν εἶναι προσιτὸ σε ἄλλα πρόσωπα ἐκτὸς του ταμῖα ἢ μερικῶν προσώπων ἐπιλεγμένων και σε μικρὸ ἀριθμὸ⁷³.

4.- Λογιστικὴ καταχώρηση των πράξεων του ταμείου

- Τα πρόσωπα που τηροῦν τὸ Ημερολόγιο Ταμείου δεν πρέπει να κάνουν μόνα τους και τὴ συμφωνία Τραπεζῶν, μία ἐπίβλεψη εἶναι ἀπαραίτητη για να διασφαλιστεῖ και σ' αὐτὸ τὸ σημεῖο ο διαχωρισμὸς ἐξουσιῶν.
- Τσεκάρισμα του Ημερολογίου και σύγκριση με τὸ στέλεχος του καρνὲ επιταγῶν, για επαλήθευση ὅτι ὅλες οι επιταγές ἔχουν καταχωρηθεῖ.
- Γρήγορη λογιστικὴ καταχώρηση των επιταγῶν, ἀμέσως μετὰ τὴν ἐκδοση τους και των ποσῶν που εἰσπράττονται ἀμέσως μετὰ τὴν παραλαβή τους, ὥστε να ἀποφευχθεῖ καθυστέρηση ἢ παράληψη καταχώρησης.
- Τα ὑπόλοιπα των λογαριασμῶν των Τραπεζῶν που λειτουργοῦν στην ἐπιχείρηση πρέπει να συσχετίζονται τακτικά με τα ἀντίγραφα των λογαριασμῶν που ἀποστέλλονται ἀπὸ τις Τράπεζες για να ἐξακριβωθοῦν πιθανὰ λάθη που οφείλονται, εἴτε στην ἐπιχείρηση, εἴτε στην Τράπεζα.
- Επαλήθευση του ὑπολοίπου του Ταμείου μέσω περιοδικῶν φυσικῶν ἀπογραφῶν, που μποροῦν να γίνουν με τους ἐξῆς τρόπους: α) Κάθε ταμῖας πρέπει να κάνει καθημερινὴ επαλήθευση τῆς συμφωνίας μετὰξὺ του ὑπολοίπου του λογαριασμοῦ «Ταμεῖο» και των μετρητῶν που ἔχει, β) Το Ταμεῖο ἢ τα Ταμεία τῆς ἐπιχείρησης ἀποτελοῦν ἀντικείμενο ἀιφνιδιαστικῶν ἐλέγχων, ἐκ μέρους ὑπευθύνων τῆς ἐπιχείρησης, οι οποίοι δεν πρέπει να ἔχουν οὐδεμίαν σχέση με τις οικονομικὲς πράξεις των εἰσπράξεων ἢ των πληρωμῶν με μετρητά, παράλληλα συντάσσουν μετὰ

⁷³ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.177

από κάθε έλεγχο μια έκθεση, που θέτουν υπόψη του προϊσταμένου του λογιστηρίου ή άλλου υπευθύνου⁷⁴.

Με την επιφύλαξη ειδικών κινδύνων που μπορεί να υπάρξουν σε ορισμένες μορφές επιχειρήσεων, σε γενικές γραμμές οι κίνδυνοι που έχουν να κάνουν με την αλήθεια και την ειλικρίνεια των λογαριασμών είναι:

- Κάποιες εισπράξεις να μη γίνουν αντικείμενο λογιστικής καταχώρησης.
- Καταχωρημένες πληρωμές να μην είναι δικαιολογημένες και να μην ανταποκρίνονται σε πραγματικά γεγονότα.
- Ορισμένες κινήσεις του λογαριασμού του Ταμείου να μην ανήκουν στη χρήση στην οποία εμφανίζονται.
- Τα υπόλοιπα των λογαριασμών στα βιβλία της επιχείρησης να μη συμφωνούν με τα υπόλοιπα που εμφανίζει η Τράπεζα ή με τα μετρητά που πράγματι βρίσκονται στο Ταμείο.

Ο ελεγκτής αντιμέτωπος με αυτούς τους πιθανούς κινδύνους πρέπει να έχει ορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι ειδικότερα μπορεί να είναι:

- Να σιγουρευτεί ότι όλες οι πληρωμές και όλες οι εισπράξεις έχουν γίνει αντικείμενο λογιστικής εγγραφής.
- Να σιγουρευτεί ότι οι καταχωρημένες λογιστικά εισπράξεις και πληρωμές ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- Να σιγουρευτεί για την αληθοφάνεια των υπολοίπων των λογαριασμών⁷⁵.

8.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Μετά την αρχική αξιολόγηση του συστήματος, όπως συνήθως γίνεται για τον έλεγχο όλων των λειτουργιών, ακολουθούν οι διαδικασίες επαλήθευσης του συστήματος.

α) Σχετικά με τη διαδικασία πληρωμών

- Ύπαρξη δικαιολογητικού, υπογεγραμμένου από κάποιο υπεύθυνο για όλες τις πληρωμές.
- Προσδιορισμός των προσώπων που έχουν τη δυνατότητα έγκρισης των πληρωμών και γνωστοποίησης τους στους ταμίες και στους έχοντες δικαίωμα υπογραφής επιταγών,
- Φύλαξη σε ασφαλές μέρος των καρτέ επιταγών, των επιταγών προς εισπράξη.

⁷⁴ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.178

⁷⁵ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.180

β) Σχετικά με τη λογιστική καταγραφή

- Αμοιβαίος έλεγχος διαχωρισμού εξουσιών.
- Προαρίθμηση των δικαιολογητικών.
- Έκδοση επιταγών με αριθμητική σειρά.
- Συμφωνία Τραπεζών από αρμόδιο πρόσωπο.

γ) Σχετικά με τις εισπράξεις

- Διαχωρισμός μεταξύ εισπράξεων και πληρωμών.
- Ύπαρξη λίστας καταγραφής των επιταγών που φθάνουν ταχυδρομικά προτού δοθούν στον ταμία ή τις Τράπεζες.
- Ύπαρξη διαδικασίας για τις εισπράξεις που γίνονται από τρίτους.

δ) Σχετικά με τη φυσική προστασία των αξιών

- Συχνότητα και ταχύτητα των καταθέσεων των αξιών στις Τράπεζες.
- Προστασία των αξιών εντός της επιχείρησης.
- Κανονικές απογραφές και απογραφές αιφνιδιαστικές για επαλήθευση της ύπαρξης των αξιών.

ε) Σχετικά με τα δικαιολογητικά

- Ύπαρξη και μορφή δικαιολογητικών που επιτρέπουν τις πληρωμές.
- Ύπαρξη επαρκών δικαιολογητικών για να προσδιοριστεί απόλυτα η προέλευση των εισπράξεων αμέσως μετά τη λήψη τους.

8.2. Έλεγχος λογαριασμών

Εάν κατά την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, επισημάνθηκαν σημεία γενικών ή και ειδικών αδυναμιών στην οργάνωση του συστήματος, οι οποίες μπορούν να έχουν επιπτώσεις στους λογαριασμούς, ο ελεγκτής προκειμένου να προσδιορίσει ακριβώς τις επιπτώσεις που κάθε αδυναμία θα έχει στους λογαριασμούς (στην αρχή της αλήθειας και ειλικρίνειας) και με σκοπό να εκφράσει τη γνώμη του επί των οικονομικών καταστάσεων, προβαίνει στις εξής διαδικασίες:

- Ετοιμάζει αυτός ο ίδιος συμφωνίες Τραπεζών και τις συγκρίνει με αυτές που έχουν ετοιμαστεί από την επιχείρηση στη διάρκεια της χρήσης.
- Επιλέγει τυχαία δικαιολογητικά εισπράξεων και πληρωμών και επαληθεύει τη λογιστική τους καταχώρηση.
- Ετοιμάζει συμφωνία Τραπεζών στο κλείσιμο της χρήσης και τη συγκρίνει με αυτή που έχει ετοιμαστεί από την επιχείρηση.

- Κάνει συστηματική εξωτερική επιβεβαίωση με τις Τράπεζες για την επιβεβαίωση των υπολοίπων των λογαριασμών.
- Εξετάζει τις οικονομικές πράξεις και τις αντίστοιχες λογιστικές εγγραφές στην αρχή της επόμενης χρήσης.
- Σαν πρόσθετη διαδικασία μπορεί να επεκτείνει την εξωτερική επιβεβαίωση με τους πελάτες, έτσι ώστε να επαληθεύσει ότι καμία πληρωμή των πελατών δεν έχει αποκρυφθεί και έχει εμφανιστεί στους λογαριασμούς των Διαθεσίμων.

Όσον αφορά τα σημεία δυνατοτήτων που επεσήμανε ο ελεγκτής κατά την αξιολόγηση του συστήματος, ο αντικειμενικός του σκοπός σ' αυτό το στάδιο του ελέγχου είναι να αποκτήσει στοιχεία άμεσης απόδειξης των συμπερασμάτων του, ώστε να ενισχυθεί η άποψη του.

Τα στοιχεία αυτά τα αποκτά με επαληθεύσεις των ακόλουθων μορφών:

- Συγκριτικούς ελέγχους.
- Επαλήθευση της ύπαρξης των υπολοίπων.
- Επαλήθευση της αποτίμησης των υπολοίπων.

9. Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία

Το κύκλωμα αυτό περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές πράξεις της επιχείρησης που αφορούν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία υλικά και άυλα.

Ειδικότερα περιλαμβάνει την απόκτηση με οποιονδήποτε τρόπο, την παραγωγή από την ίδια την επιχείρηση, την τροποποίηση, την βελτίωση και επέκταση οποιουδήποτε παγίου στοιχείου, την διαπίστωση των αποσβέσεων, την διαπίστωση των εξόδων επισκευής και συντήρησης, τις μεταβιβάσεις, καταστροφές και τον χαρακτηρισμό σε ακρησιτία, πράξεις σχετικές με τα πάγια που εμφανίζονται με λογαριασμούς τάξεως όπως π.χ. χρηματοοικονομικές μισθώσεις (Leasing).

Τα πάγια στοιχεία μιας επιχείρησης είναι οι εδαφικές εκτάσεις, κτίρια, εγκαταστάσεις κτιρίων, τεχνικά έργα, μηχανήματα, τεχνικές εγκαταστάσεις, λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός, μεταφορικά μέσα, έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός κ.τ.λ.

Το Ε.Γ.Λ.Σ. (Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο) προσδιορίζει τα περιουσιακά στοιχεία που περιλαμβάνονται στα πάγια ως το σύνολο των αγαθών, αξιών και δικαιωμάτων που προορίζονται να παραμείνουν μακροχρόνια με την ίδια περιουσιακή μορφή στην οικονομική μονάδα, καθώς και τα έξοδα πολυετούς απόσβεσης.

Τα πλήρως αποσβεσμένα πάγια είναι τα πάγια εκείνα που η αξία τους έχει ισοψηφισθεί από αποσβέσεις ίσης αξίας.

Απόσβεση είναι η χρονική κατανομή της αποσβεστέας αξίας του πάγιου περιουσιακού στοιχείου, που υπολογίζεται με βάση την ωφέλιμη διάρκεια ζωής του και κατ' επέκταση η λογιστική απεικόνιση και ο καταλογισμός της σε κάθε χρήση.

Οι αποσβέσεις κάθε χρήσης βαρύνουν το λειτουργικό κόστος ή απευθείας τα αποτελέσματα χρήσεως, όταν πρόκειται για αποσβέσεις που δεν ενσωματώνονται στο λειτουργικό κόστος.

Το ποσό της ετήσιας απόσβεσης αντιπροσωπεύει τη μείωση της αξίας του πάγιου στοιχείου, που επέρχεται λόγω της χρήσεως του (λειτουργική φθορά), του χρόνου (χρονική φθορά) και της οικονομικής του απαξίωσης (τεχνολογική φθορά).

Αποσβέσιμο πάγιο περιουσιακό στοιχείο είναι το υλικό ή άυλο πάγιο στοιχείο που αποκτάται από την επιχείρηση για διαρκή παραγωγική χρήση και έχει ωφέλιμη διάρκεια ζωής περιορισμένη και πάντως μεγαλύτερη από ένα έτος.

Ωφέλιμη διάρκεια ζωής είναι η χρονική περίοδος κατά την οποία υπολογίζεται ότι το αποσβέσιμο πάγιο στοιχείο θα χρησιμοποιείται παραγωγικά από την επιχείρηση.

Αποβεστέα αξία ενός αποσβέσιμου πάγιου περιουσιακού στοιχείου είναι το ιστορικό κόστος του ή άλλο ποσό που το αντικατέστησε νομότυπα π.χ. αξία αναπροσαρμογής, μειωμένο κατά την υπολειμματική αξία του, εφόσον αυτή είναι αξιόλογη. Η κρίση για την αξιολόγηση της υπολειμματικής αξίας αφήνεται στην επιχείρηση.

Υπολειμματική αξία ενός αποσβέσιμου πάγιου περιουσιακού στοιχείου είναι η καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία του, που υπολογίζεται να πραγματοποιηθεί κατά το τέλος της ωφέλιμης διάρκειας της ζωής του⁷⁶.

Η αποσβεστέα αξία των παγίων κατανέμεται σε κάθε λογιστική χρήση κατά τη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής τους με ομοιόμορφο τρόπο, πράγμα που σημαίνει ότι για τον υπολογισμό των αποσβέσεων εφαρμόζεται η μέθοδος της σταθερής απόσβεσης.

Οι αποσβέσεις υπολογίζονται με βάση τους προβλεπόμενους από την κείμενη νομοθεσία συντελεστές ετήσιας τακτικής απόσβεσης για κάθε κατηγορία αποσβέσιμων παγίων στοιχείων. Οι συντελεστές αυτοί κατά τεκμήριο καλύπτουν τη φυσική φθορά και την τεχνολογική απαξίωση των οικείων στοιχείων. Δεν επιτρέπεται ο λογισμός αποσβέσεων με συντελεστές μεγαλύτερους από εκείνους που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία. Επίσης δεν επιτρέπεται ο λογισμός αποσβέσεων

⁷⁶ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.209

με συντελεστές μικρότερους από τους ελάχιστους συντελεστές που η νομοθεσία προβλέπει ως υποχρεωτικούς.

Η διενέργεια αποσβέσεων για κάθε έτος με τους θεσπισμένους ελάχιστους συντελεστές είναι υποχρεωτική, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη κερδών.

Η διενέργεια των αποσβέσεων διακόπτεται από τη στιγμή που το σύνολο των διενεργημένων αποσβέσεων για κάθε αποσβέσιμο στοιχείο γίνει ίσο με την αποσβεστέα αξία του (μείον μια μονάδα) ανεξάρτητα από το αν εξακολουθεί η παραγωγική χρησιμοποίησή του.

Ο υπολογισμός των αποσβέσεων γίνεται από τη στιγμή που το πάγιο στοιχείο αρχίζει να χρησιμοποιείται ή να λειτουργεί. Αν ο χρόνος αυτός δεν συμπίπτει με την έναρξη της λογιστικής χρήσης, η απόσβεση υπολογίζεται σε τόσα δωδέκατα της ετήσιας απόσβεσης, όσοι είναι οι μήνες, από τη λειτουργία του μέχρι το τέλος της χρήσης, στην οποία περιλαμβάνεται και ο μήνας μέσα στον οποίο το πάγιο περιουσιακό στοιχείο αρχίζει να χρησιμοποιείται ή να λειτουργεί.

Οι αποσβέσεις των παγίων περιουσιακών στοιχείων τα οποία παραμένουν σε αδράνεια για συνεχές χρονικό διάστημα πέρα από έξι μήνες, υπολογίζονται για το διάστημα αυτό με μειωμένους συντελεστές. Το ποσοστό μείωσης καθορίζεται κατά κλάδους οικονομικών μονάδων ή κατηγορίες στοιχείων, συγχρόνως με τον καθορισμό των ετήσιων συντελεστών των τακτικών αποσβέσεων.

Η κατοχή ενός στοιχείου δεν είναι επαρκές στοιχείο που αποδεικνύει και την κυριότητα του στοιχείου, ειδικότερα στις περιπτώσεις χρηματοοικονομικής μίσθωσης (leasing) ή σε περίπτωση ειδικής συμφωνίας με ρήτρα παρακράτησης κυριότητας από τον πωλητή του στοιχείου.

Η αξία στην οποία εμφανίζονται τα πάγια στοιχεία είναι η αξία που έχουν τη στιγμή εισόδου τους στην περιουσία της επιχειρήσεως -μεταβίβαση κυριότητας. Ανάλογα με την περίπτωση η αξία αυτή μπορεί να είναι: το κόστος αγοράς (πραγματική αξία αγοράς προσαυξημένη με τα ειδικά έξοδα και το ΦΠΑ), το κόστος παραγωγής (δηλαδή το κόστος αγοράς των πρώτων και βοηθητικών υλών προσαυξημένο με όλα τα άμεσα και έμμεσα έξοδα παραγωγής).

Πρέπει ακόμα να επισημανθεί ότι τα άυλα-ασώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία που δημιουργούνται από την δραστηριότητα και μόνο της επιχείρησης, χωρίς να χρειάζεται να δαπανηθεί γι' αυτό το λόγο ξεχωριστή αγοραστική δύναμη, δεν μπορούν να εμφανιστούν στο Ενεργητικό της επιχείρησης⁷⁷.

⁷⁷ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.211

Η επιχείρηση στο τέλος της χρήσεως αποτιμώντας τα πάγια στοιχεία για να τα εμφανίσει στον Ισολογισμό τέλους χρήσεως, οφείλει να διαπιστώσει και να καταγράψει λογιστικά την απόσβεση των παγίων που υποτιμώνται με την πάροδο του χρόνου, τις προβλέψεις για υποτιμήσεις ή απαξιώσεις των παγίων που πρόκειται να συμβούν και που φορολογικά δεν είναι αποσβέσιμες και τις νόμιμες ανατιμήσεις των παγίων στοιχείων, κάθε φορά που αυτές προβλέπονται από σχετικές διατάξεις και που συνήθως είναι μέτρα που παίρνονται με σκοπό να περιορίσουν τις επιπτώσεις του πληθωρισμού στους λογαριασμούς⁷⁸.

Για την διαχειριστική παρακολούθηση κάθε παγίου στοιχείου και για τη λογιστική παρακολούθηση της αξίας κήσεως και των αποσβέσεων του, τηρείται υποχρεωτικά μητρώο παγίων στοιχείων, το οποίο αποτελεί την τελευταία ανάλυση των λογαριασμών των παγίων περιουσιακών στοιχείων.

Όσον αφορά τον αντικειμενικό σκοπό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων θα λέγαμε ότι είναι:

- Διασφάλιση του ελέγχου των επενδύσεως, που πρέπει να είναι οικονομικώς καιρικές και κανονικά εγκεκριμένες
- Διασφάλιση και επαλήθευση της διατήρησης των επενδύσεων σε καλή φυσική κατάσταση
- Διασφάλιση ελέγχου των ενεργειών κατάργησης ενός παγίου στοιχείου. Η έξοδος ενός παγίου στοιχείου από το ενεργητικό της επιχείρησης πρέπει να είναι οικονομικά καιρία και κανονικά εγκεκριμένη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι πολλές φορές το ποσό της δαπάνης για την προβλεπόμενη επένδυση είναι συχνά πολύ μεγαλύτερο από τα διαθέσιμα γι' αυτό το σκοπό κεφάλαια της επιχείρησης. Εξ αιτίας αυτού του γεγονότος είναι ανάγκη όλες οι προβλεπόμενες δαπάνες να αποτελούν αντικείμενο μιας γενικής αξιολόγησης, που θα επιφέρει μια ορθολογική επιλογή των επενδύσεων που θα υλοποιηθούν.

Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει:

- Τη σύνταξη ενός πίνακα των προβλεπόμενων επενδύσεων.
- Τη σύνταξη ενός λεπτομερειακού φακέλου για κάθε επένδυση.
- Την ανάλυση της αποδοτικότητας ή της χρησιμότητας κάθε επένδυσης, σε μακρόχρονη κυρίως βάση.
- Την επιλογή της επένδυσης στα πλαίσια ενός προϋπολογισμού επενδύσεων.

⁷⁸ στο ίδιο, 2001, Σ. 213

- Τον καθορισμό επιπέδων υπευθυνότητας για κάθε επένδυση ανάλογα με το ύψος της.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε τη σπουδαιότητα της διενέργειας απογραφής περιοδικά, που επιτρέπει να προσδιορισθούν οι απώλειες, οι κλοπές, οι καταστροφές κ.λ.π. των παγίων και να ληφθούν πιθανόν τα κατάλληλα μέτρα προστασίας τους⁷⁹.

Με την επιφύλαξη ειδικότερων κινδύνων που μπορεί να υπάρξουν ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης, η λειτουργία «πάγια περιουσιακά στοιχεία» μπορεί να οδηγήσει τον ελεγκτή να πιθανολογεί τους εξής κινδύνους, που έχουν επιπτώσεις στην κανονικότητα και την ειλικρίνεια των λογαριασμών:

- Ότι κάποια πάγια που εμφανίζονται στον Ισολογισμό δεν υπάρχουν ή δεν είναι κυριότητας της επιχείρησης.
- Ότι ορισμένα έξοδα έχουν καταγραφεί στα πάγια και δεν έχουν επιβαρύνει τα αποτελέσματα.
- Ότι οι υποτιμήσεις-απαξιώσεις των παγίων δεν έχουν υπολογιστεί με ορθό τρόπο (πρόβλημα αποτίμησης των παγίων).

Απέναντι σ' αυτούς τους πιθανούς κινδύνους, ο ελεγκτής έχει να διασφαλίσει τα εξής:

- Να σιγουρευτεί ότι όλες οι κινήσεις που αφορούν τα πάγια έχουν καταχωρηθεί στους λογαριασμούς.
- Να σιγουρευτεί ότι οι καταχωρημένες λογιστικά κινήσεις ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- Να σιγουρευτεί ότι οι λογαριασμοί των παγίων έχουν αποτιμηθεί ορθά.
- Να σιγουρευτεί για την αληθοφάνεια των αποσβέσεων της χρήσεως και κατά συνέπεια και των υπολοίπων των λογαριασμών.
- Να σιγουρευτεί για την αξιοπιστία των ποσών των παγίων που εμφανίζονται στον Ισολογισμό (κυριότητα των παγίων).

Για να πραγματοποιήσει τους παραπάνω στόχους του, ο ελεγκτής προβαίνει στη συνέχεια σε: α) Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, β) έλεγχο των λογαριασμών⁸⁰.

⁷⁹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.217

⁸⁰ στο ίδιο, 2001, Σ.219

9.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα πάντα με το γενικό σχήμα αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου που έχει ήδη πολλές φορές αναφερθεί, ο ελεγκτής αφού κρίνει την αρχική αξιολόγηση του συστήματος, θα περάσει στη συνέχεια στις επαληθεύσεις της πραγματικής ύπαρξης του συστήματος και της συνεχούς εφαρμογής του.

(α) Επαλήθευση της πραγματικής ύπαρξης του συστήματος

Ο ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα παρακάτω:

- Ύπαρξη προϋπολογισμού για επενδύσεις
- Ύπαρξη ειδικής διαδικασίας για την απόκτηση παγίων.
- Έγκριση των επενδύσεων από πρόσωπο που βρίσκεται όσο το δυνατόν υψηλότερα στην διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης.
- Ύπαρξη ειδικής έγκρισης για επενδύσεις πέραν του προϋπολογισμού.
- Παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού από την διεύθυνση.
- Ύπαρξη εξατομικευμένης παρακολούθησης για κάθε πάγιο.
- Ύπαρξη ειδικής διαδικασίας παραλαβής.
- Τρόπος πληροφόρησης του λογιστηρίου για τις πράξεις που αφορούν τα πάγια (τρόπος, φύση και ποιότητα της πληροφορίας).
- Έγκριση της διαδικασίας μεταβίβασης ή κατάργησης παγίου από πρόσωπο διαφορετικό από αυτό που είναι υπεύθυνο για την λειτουργία και συντήρηση των παγίων.
- Ύπαρξη περιοδικών φυσικών απογραφών.
- Διαδικασία λογιστικής εμφάνισης της ιδιοπαραγωγής παγίων στοιχείων.
- Ύπαρξη ορισμένης τυπικής διαδικασίας για την απόκτηση αλλά και την μεταβίβαση των παγίων.
- Ύπαρξη διαδικασίας διαφύλαξης και προστασίας των παγίων.
- Ύπαρξη βασικής πληροφορίας για την διαπίστωση υποτιμήσεων απαξιώσεων των αγαθών.
- Ακολουθούμενη πολιτική αποσβέσεων⁸¹.

(β) Επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής του συστήματος

Αναφέρονται ενδεικτικά παραδείγματα επαλήθευσης της συνεχούς εφαρμογής του συστήματος.

- Δειγματοληπτικός έλεγχος λογαριασμών εξόδων στους οποίους μπορεί να έχουν εμφανιστεί αξίες παγίων (κυρίως συντήρηση και επιδιόρθωση). Επιλογή τιμολο-

⁸¹ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.220

γίων με υψηλές σχετικά αξίες και διαπίστωση μήπως έπρεπε να εμφανιστούν στα πάγια.

- Σύγκριση φυσικής απογραφής με τους λογαριασμούς παγίων και το αντίθετο.
- Επιλογή παγίων από τους λογαριασμούς και διαπίστωση, με πραγματογνωμοσύνη, για την πραγματική ύπαρξη τους.
- Διαπίστωση εάν ποσά που βρίσκονται καταχωρημένα στα πάγια δεν αφορούν έξοδα.
- Έλεγχος για το ότι η αξία κτήσεως έχει προσδιοριστεί ορθά.
- Επιλογή μερικών αποκτήσεων παγίων και έλεγχος αν το λογιστήριο έχει ορθά ακολουθήσει τη διαδικασία εξατομικευμένης παρακολούθησης τους (Μητρώο παγίων).
- Επιλογή μεταβιβάσεων παγίων και έλεγχος για το εάν έχει υπολογιστεί ορθά η υπολειμματική αξία και το προκύπτον κέρδος ή ζημία.
- Έλεγχος των εκθέσεων που συντάσσει η υπηρεσία που είναι επιφορτισμένη με την καλή συντήρηση των παγίων.
- Έλεγχος δειγματοληπτικός στο Μητρώο παγίων και διαπίστωση ότι περιέχει όλες τις προβλεπόμενες και απαραίτητες πληροφορίες⁸².

9.2. Τελική αξιολόγηση του συστήματος

Στην τελευταία αυτή φάση της αξιολόγησης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ο ελεγκτής συντάσσει τον πίνακα αξιολόγησης, στον οποίο ανακεφαλαιώνει όλες τις αδυναμίες του συστήματος.

Επιπλέον διενεργεί έλεγχο λογαριασμών ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στον ελεγκτή να επαληθεύσει και να συμπληρώσει τα συμπεράσματα του, που πήγασαν από την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Εάν κατά την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, ο ελεγκτής έχει επισημάνει σημεία αδυναμιών, σ' αυτό το στάδιο ή α) ζητά εξηγήσεις από την επιχείρηση που πιθανόν να τον καλύψουν και να εκτιμήσει ότι η συγκεκριμένη αδυναμία είχε θεωρητική υπόσταση και πρακτικά δεν υπάρχει περίπτωση να συμβεί ή β) εκτιμά ότι το πρόβλημα είναι αρκετά σημαντικό και μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ειλικρίνεια των λογαριασμών και ενεργεί γι' αυτό το λόγο συμπληρωματικές επαληθεύσεις.

⁸² ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.221

Εάν αντιθέτως έχει επισημάνει σημεία δυνατοτήτων, οι δειγματοληπτικοί έλεγχοι των λογαριασμών μπορούν να περιοριστούν, πρέπει όμως να γίνουν οι παρακάτω συγκρίσεις:

1.- Σύγκριση με εξωτερικά δεδομένα

Ο ελεγκτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διαθέσιμες πληροφορίες πάνω σε επιχειρήσεις ίδιας φύσεως για να διαπιστώσει τα εξής:

- Σχέση ποσού ακινητοποιήσεων - παγίων σε σχέση με το σύνολο του Ενεργητικού.
- Το συνολικό ποσό ετήσιων αποσβέσεων των παγίων.
- Την εξέλιξη των τεχνικών δεδομένων.

2.- Σύγκριση με εσωτερικά μη λογιστικά δεδομένα

Ο ελεγκτής μπορεί να συσχετίσει τα λογιστικά δεδομένα με εσωτερικές μη λογιστικές πληροφορίες, όπως για παράδειγμα:

- Εκθέσεις πραγματογνωμοσύνης της αξίας των παγίων που έχουν γίνει για να ασφαλιστούν τα πάγια.
- Συγκριτικά στοιχεία που έχει συντάξει η επιχείρηση, π.χ. καταστάσεις παγίων κατά αρχαιότητα ή κατά φύση, ή κατά τόπο εκμετάλλευσης.
- Στοιχεία των προϋπολογισμών της επιχείρησης.

3.- Σύγκριση των υπολοίπων του Ισολογισμού με τα αντίστοιχα δικαιολογητικά

Ο ελεγκτής μπορεί να συγκρίνει τα υπόλοιπα του Γενικού Καθολικού με τα αντίστοιχα δικαιολογητικά.

4.- Έλεγχος της συνάφειας των λογαριασμών

- Μελέτη της συνάφειας της εξέλιξης των παγίων με τους προϋπολογισμούς και την ακολουθούμενη πολιτική της επιχείρησης.
- Επαλήθευση του συνόλου των αποσβέσεων, εφαρμόζοντας ένα μέσο συντελεστή απόσβεσης στην αξία κτήσης, κατά κατηγορία παγίων.
- Έρευνα και συσχετισμός των εσόδων από πάγια που δεν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση, αλλά έχουν μισθωθεί.
- Συσχετισμός των εξόδων συντήρησης και των εκθέσεων εκτίμησης των εξόδων συντήρησης⁸³.

⁸³ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.223-224

10. Δάνεια και λοιπές υποχρεώσεις

Το κύκλωμα αυτό περιλαμβάνει ουσιαστικά τις οικονομικές πράξεις της επιχείρησης που γίνονται για την χρηματοδότηση της, ειδικότερα:

- Τα ενυπόθηκα και ομολογιακά δάνεια.
- Τα άλλα μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα δάνεια.
- Όλα τα λοιπά μέσα χρηματοδότησης κάθε είδους.
- Την πληρωμή των χρηματοοικονομικών εξόδων που προκύπτουν από τα εν λόγω δάνεια.
- Τις πράξεις πληρωμής - εξόφλησης των παραπάνω δανείων.

Οι πληρωτέοι λογαριασμοί δημιουργούνται συνήθως από αγορά με πίστωση, εμπορευμάτων, υλικών, μηχανολογικού εξοπλισμού, αλλά και με την σύναψη δανείων. Οι πληρωτέοι λογαριασμοί μπορεί να είναι άτοκοι, σε μερικές περιπτώσεις, ανάλογα με την συμφωνία του πιστοδότη (προμηθευτές, πιστωτές, γραμμάτια πληρωτέα), ενώ είναι υποχρεωτικά έντοκος λογαριασμός στα τραπεζικά δάνεια.

Το ξένο κεφάλαιο που μπαίνει στην επιχείρηση συμπληρώνει το ίδιο κεφάλαιο της επιχείρησης και διακρίνεται:

(1) Ανάλογα με τη χρονική διάρκεια σε: α) Βραχυπρόθεσμο που λήγει μέχρι το τέλος της επόμενης χρήσης και β) Μακροπρόθεσμο που λήγει μετά το τέλος της επόμενης χρήσης.

(2) Ανάλογα με την εγγύηση προς τον δανειοδότη: α) Με ανοικτό λογαριασμό, β) Με εγγύηση χρεωγράφων και γενικά κινητών αξιών, γ) Με τριτεγγύηση, δ) Με εμπράγματη εγγύηση ακινήτων (υποθήκη), ε) Με εγγύηση του Δημοσίου.⁸⁴

Βασική λογιστική αρχή είναι ότι πρέπει να υπάρχει σαφήνεια και ειλικρίνεια ως προς το ύψος και το χρόνο αποπληρωμής της πίστωσης.

- Τον χρόνο πληρωμής (δόσεις, εφ' άπαξ, κλπ.).
- Τον τρόπο πληρωμής με εξόφληση κεφαλαίων, τόκων
- Το έντοκο της πίστωσης που μπορεί να είναι σταθερό ή κυμαινόμενο.
- Παρακολούθηση των εγγυήσεων
- Η ανάθεση σε εξουσιοδοτημένο άτομο της άρσης των εγγυήσεων μετά την αποπληρωμή των δανείων.

Ο εσωτερικός έλεγχος της επιχείρησης, ο σχετικός με τις οικονομικές πράξεις χρηματοδότησης της, πρέπει να μπορεί να διασφαλίσει τα παρακάτω:

⁸⁴ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.229

- Επαρκή οργάνωση, ώστε να μπορεί να διασφαλίσει μια καλή χρηματοοικονομική διαχείριση.
- Οι λήψεις δανείων να αποτελούν αντικείμενο έγκρισης.
- Η παρακολούθηση των δανειοδοτήσεων να γίνεται με ικανοποιητικό τρόπο⁸⁵.

Οι μορφές αποτελεσματικής - ικανοποιητικής οργάνωσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος και τις ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων που αναφερόμεθα. Εν τούτοις σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία που σε γενικές γραμμές μπορεί να είναι τα παρακάτω:

- Ύπαρξη ειδικής χρηματοοικονομικής λειτουργίας, επιφορτισμένης να διασφαλίζει ότι: Η οικονομική ισορροπία έχει γίνει σεβαστή, η χρηματοδότηση της επιχείρησης γίνεται με το μικρότερο κόστος.
- Σύνταξη προϋπολογισμού στον οποίο εμφανίζονται οι προβλέψεις δαπανών της επιχείρησης και οι αντίστοιχες ανάγκες χρηματοδότησης, ειδικότερα πρέπει να συντάσσονται απαραίτητα τα παρακάτω: Προϋπολογισμός επενδύσεων, προϋπολογισμός εξόδων εκμετάλλευσης, προϋπολογισμός εσόδων εκμετάλλευσης, ταμειακός προϋπολογισμός, σχεδιασμός χρηματοδότησης.
- Πρόνοια για μείωση των ποσών που δανειάζεται η επιχείρηση και δανεισμό στο ελάχιστο δυνατό κόστος, γεγονότα που προϋποθέτουν τις παρακάτω απαραίτητες ενέργειες: ανάλυση των στοιχείων ενεργητικού που δεν είναι απαραίτητα στην επιχείρηση, εκτίμηση της αποδοτικότητας των ενεργητικών στοιχείων στα οποία θα γίνει η επένδυση, μελέτη των διαφόρων πιθανών δυνατοτήτων χρηματοδότησης, διαχείριση του Ταμείου (εισροές - εκροές) από μέρα σε μέρα.
- Πριν από κάθε απόφαση δανεισμού προηγείται η σύνταξη φακέλου από τα στοιχεία του οποίου προκύπτουν: Η αναγκαιότητα για τη λήψη του συγκεκριμένου τύπου δανείου, τόσο ως προς το ύψος του, όσο και ως προς το κόστος του, πίνακα όρων και τύπου εξόφλησης (επιτόκιο, διάρκεια, όροι προεξόφλησης, κλπ.), οι εγγυήσεις που έχουν δοθεί (υποθήκες, ενέχειρα, κλπ.).
- Η απόφαση λήψης δανείου πρέπει να είναι εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο ή από υπεύθυνο ειδικά διορισμένο.
- Ύπαρξη υπευθύνου για να επιβλέπει και παρακολουθεί τους όρους του δανείου (σεβασμός ημερομηνιών εξόφλησης, έλεγχος της χρησιμοποίησης του δανείου σύμφωνα με τις προβλέψεις).

⁸⁵ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.230

- Το λογιστήριο να διαθέτει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την παρακολούθηση των δανείων (δημιουργία ξεχωριστού λογαριασμού για κάθε δάνειο, κατοχή του πίνακα δόσεων εξόφλησης, περιοδική σύγκριση του υπολοίπου του λογαριασμού με τον πίνακα)⁸⁶.

Με την επιφύλαξη ειδικότερων κινδύνων ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης, σε γενικές γραμμές οι κυριότεροι πιθανοί κίνδυνοι που έχουν σχέση με τη λειτουργία είναι:

- Παράλειψη καταχώρησης κάποιου δανείου.
- Προσδιορισμός του αποτελέσματος χωρίς να έχουν συμπεριληφθεί οι δουλεμένοι τόκοι ορθά (διαχωρισμός χρήσεων).
- Λανθασμένη αποτίμηση των δανείων.
- Μη ορθή εμφάνιση των δανείων στον Ισολογισμό (μη σωστός διαχωρισμός σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια).

Ο ελεγκτής εξετάζοντας τις οικονομικές πράξεις, τις σχετικές με τα δάνεια πρέπει να σιγουρευτεί για τα εξής:

- Να διασφαλίσει την πραγματική ύπαρξη των δανείων.
- Να διασφαλίσει ότι όλα τα δάνεια έχουν καταχωρηθεί λογιστικά.
- Ότι τα υπόλοιπα των δανείων όπως εμφανίζονται στον Ισολογισμό έχουν αποτιμηθεί ορθά.
- Ότι τα χρηματοοικονομικά έξοδα που προέρχονται από τα δάνεια έχουν ορθά καταχωρηθεί.
- Να διασφαλιστεί ότι διάφορα πιθανά νομοθετήματα που αφορούν τα δάνεια έχουν τηρηθεί.

10.1. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Για το λόγο ότι οι πράξεις που αφορούν τα δάνεια είναι γενικά περιορισμένες και συνήθως αποτελούν αντικείμενο πλήρη εξονυχιστικού ελέγχου, κατά τον έλεγχο των λογαριασμών, η αξιολόγηση ατονεί και συνήθως παρακάμπτεται. Ο ελεγκτής προβαίνει κατ' ευθείαν σε πλήρη εξονυχιστικό έλεγχο λογαριασμών.

10.2. Έλεγχος λογαριασμών

Η εργασία αυτή του ελεγκτή περιλαμβάνει:

1. Γενικό έλεγχο λογαριασμών, έλεγχο της συνάφειας των λογαριασμών.

⁸⁶ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.231

2. Έλεγχο της πραγματικής ύπαρξης των δανείων.
3. Έλεγχο του σεβασμού των ρητρών των δανείων.
4. Έλεγχο των χρηματοοικονομικών εξόδων που προέρχονται από τα δάνεια.

Γενικός έλεγχος λογαριασμών, έλεγχος της συνάφειας των λογαριασμών

Ο έλεγχος αυτός συνήθως περιλαμβάνει:

α) Βασικούς συσχετισμούς: κατ' αρχήν ο ελεγκτής ζητά από την επιχείρηση να του χορηγήσει ορισμένα στοιχεία και δικαιολογητικά που του είναι χρήσιμα για τη διενέργεια του ελέγχου αλλά και για την συμπλήρωση του διαρκή φακέλου στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά είναι το συμβόλαιο δανειοδοτήσεων, τα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου τα σχετικά με τη λήψη απόφασης της δανειοδότησης. Από τα στοιχεία αυτά συντάσσει πίνακα μεταβολών των δανείων στη διάρκεια της χρήσης που τον συγκρίνει με τα υπόλοιπα του Ισολογισμού (όπως στο παράδειγμα που ακολουθεί). Στα πλαίσια τώρα των βασικών συσχετισμών, ο ελεγκτής σιγουρεύεται ότι όλες οι καταχωρημένες εγγραφές είναι σύμφωνες με τους πίνακες τμηματικής εξόφλησης των δανείων και ότι καμμία εγγραφή δεν έχει παραληφθεί. Επίσης προσπαθεί να επαληθεύσει την πραγματική είσοδο στα διαθέσιμα της επιχείρησης του ποσού των ληφθέντων δανείων.

β) Εκτίμηση των στοιχείων του Εσωτερικού ελέγχου: Τέτοια στοιχεία σε γενικές γραμμές είναι η διαδικασία της οικονομικής διαχείρισης, η ύπαρξη συμβολαίων για τις δανειοδοτήσεις, η επικύρωση των δανείων από το Διοικητικό Συμβούλιο ή τον ορισμένο υπεύθυνο, η συμφωνία των ενεργειών δανειοδότησης με το καταστατικό της επιχείρησης και η διαδικασία παρακολούθησης των δανείων (ύπαρξη αναλυτικών λογαριασμών για κάθε δάνειο, περιοδικός συσχετισμός των υπολοίπων των λογαριασμών με τα συμβόλαια και τους πίνακες τμηματικής εξόφλησης, διαδικασίες σεβασμού του διαχωρισμού των χρήσεων σε σχέση με την καταχώρηση των αντίστοιχων δουλεμένων χρηματοοικονομικών εξόδων.

γ) Επαλήθευση της συνάφειας των λογαριασμών: Ο ελεγκτής μπορεί να ελέγξει για παράδειγμα την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών εξόδων σε περισσότερες από μια χρήσι, τη σχέση μεταξύ εξόδων και δανείων που βρίσκονται στον Ισολογισμό, την συνάφεια μεταξύ ληφθέντων δανείων και των αναγκών χρηματοδότησης της επιχείρησης και την συνάφεια των επιτοκίων σε σχέση με τα ισχύοντα στην αγορά⁸⁷.

⁸⁷ ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ, 2001, Σ.233-235

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

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

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

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

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

Η κοινωνική σκοπιά του εσωτερικού ελέγχου έγκειται στη σωστή πληροφόρηση της διοίκησης για λήψη διοικητικών μέτρων. Συμβάλλει στο να αποκαλύπτει και να προλαμβάνει έγκαιρα τυχόν ατασθαλίες, κλοπές, υπεξαιρέσεις, να επισημαίνει διοικητικές αδυναμίες, πριν φτάσει η επιχείρηση στη διακοπή της λειτουργίας της, γεγονός που θ' αποβεί μοιραίο για το κοινωνικό σύνολο, ειδικά δε γι' αυτούς που έχουν άμεση συνεργασία και εξάρτηση, τους εργαζόμενους δηλαδή, που θα χάσουν την εργασία τους με επακόλουθο την αύξηση της ανεργίας και την δημιουργία κοινωνικής αναταραχής. Οι διάφοροι πιστωτικοί οργανισμοί, όπως τράπεζες, μέτο-

χοι, προμηθευτές θα απολέσουν τις απαιτήσεις τους. Ανάλογη απώλεια εσόδων θα έχουν και οι δημόσιοι φορείς. Επίσης η εκτόπιση ενός οικονομικού φορέα από την ενεργό αγορά θα συμβάλει αρνητικά στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος.

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

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

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

Η ένταξη του εσωτερικού ελέγχου απευθείας στη διοίκηση (π.χ. διευθύνοντα σύμβουλο) σηματοδοτεί την αμέριστη στήριξη αυτού, την ανεξαρτησία για ενεργό δράση και τη σπουδαιότητα του έργου που καλείται να προσφέρει, πράγμα που δεν απειλείται η ίδια η υπόσταση του, που θα συνέβαινε, δίχως την ανάλογη ένταξη του.

Υποστήριξη της διοίκησης προς τον εσωτερικό έλεγχο υπάρχει, όταν ο επικεφαλής του τμήματος έχει επαρκή εξουσία προώθησης της ανεξαρτησίας και διασφάλιση πλήρους κάλυψης του ελέγχου, όταν έχει άμεση και τακτική επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, όταν του παρέχεται η δυνατότητα αλληλοενημέρωσης σε ζητήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος, ως επίσης όταν ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου συμμετέχει τακτικά σε συνεδριάσεις συμβουλίων διευθύνσεων-διοικητικού συμβουλίου για ενημέρωση σε ζωτικής σημασίας θέματα του οργανισμού, ώστε το κάθε τι που ελέγχεται να συμπλέει με την εκάστοτε στρατηγική και πολιτική του φορέα, πράγμα απαραίτητο και αναγκαίο. Σημειωτέον ότι σε μια επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη θέση και πολιτική για την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, η οποία και θα πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς και μέσα από εγκεκριμένο από τη διοίκηση εσωτερικό κανονισμό-πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος. Καταγραφή διαδικασιών και εν γένει σχεδιασμός εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων είναι εκτός αντικειμένου του εσωτερικού ελέγχου. Η ανάθεση εκτέλεσης τέτοιων δραστηριοτήτων κλονίζουν το κύρος του ελέγχου και του περιορίζουν τις δραστηριότητες.

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

Τέλος θα πρέπει να πούμε ότι ο ρόλος των ελεγκτών είναι σημαντικός για την αποτελεσματική λειτουργία και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σήμερα στα πλαίσια της ελεύθερης και παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Ο ρόλος τους εκεί που υπάρχει θα πρέπει να επεκταθεί και να μην περιορίζεται στην απλή παρακολούθηση της ορθής καταχώρησης των λογιστικών στοιχείων. Εκεί που δεν υπάρχει θεσμοθετημένη αυτή η θέση, θα πρέπει να δημιουργηθούν συνεργασίες με έμπειρα

στελέχη της ελεύθερης αγοράς. Ο ελεγκτής δεν θα πρέπει να θεωρείται αντίπαλος της επιχείρησης αλλά στενός συνεργάτης της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ.: «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», εκδόσεις ΓΚΙΟΥΔΡΑΣ, Αθήνα 2003
- 2) ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ.: «ΤΟ CONTROLLING: ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 21, Σεπτ. 2001, σ. 91-103
- 3) ΠΑΠΑΔΑΤΟΥ Θ., «ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ», εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα 2001
- 4) ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ Π., «Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ», εκδόσεις ΟΠΑΠ, ΑΘΗΝΑ 2003
- 5) ΠΟΜΟΝΗΣ Ν.: «Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2001
- 6) ΠΟΜΟΝΗΣ Ν.: «Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2003
- 7) ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ Π.: «ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2001
- 8) ΧΟΛΕΒΑΣ Γ.: «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001
- 9) ΧΥΤΗΡΗΣ Λ.: «ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003