

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο Εσωτερικός Έλεγχος  
στις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις**

**ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ. ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ - Α.Μ. 15569**

**ΨΑΡΑΚΗΣ ΑΝ. ΚΩΝ/ΝΟΣ - Α.Μ. 15171**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ**

**ΠΑΠΠΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2017**

**Επισήμανση:**

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, εκτός των αναφορών που σημαίνονται ως λήμματα, αποτελούν προσωπικές θεωρητικές ή εμπειρικές διαπιστώσεις των φοιτητών που την επιμελήθηκαν και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του εισηγητή εκπαιδευτικού, ή του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Δυτ. Ελλάδας.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

---

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο όπως η απελευθέρωση των αγορών, οι ιδιωτικοποιήσεις, οι επεκτάσεις, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών και νέων προϊόντων, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι περίπλοκες νομικές διαδικασίες αποτέλεσαν εφιαλτήριο για την αναζήτηση νέων λύσεων στον έλεγχο της διοίκησης των εταιριών. Ο έλεγχος αποτελεί ουσιώδη λειτουργία διαφόρων τομέων της επιχείρησης όπως της διοίκησης, της στελέχωσης, της επικοινωνίας κλπ. Ο έλεγχος ορίζεται επίσης ως μία ανεξάρτητη εξέταση και έκφραση μίας γνώμης για της χρηματοοικονομικές καταστάσεις μίας οικονομικής μονάδας.

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Λογιστικής, υποκείμενο του ελέγχου είναι η Ελεγκτική (Auditing). Η Ελεγκτική είναι η συστηματική διαδικασία εκμείωσης αντικειμενικών αποδείξεων που σχετίζονται με ισχυρισμούς για τις οικονομικές δραστηριότητες, με στόχο να εξακριβωθεί ο βαθμός ταύτισης αυτών των ισχυρισμών και των οριζόμενων κριτηρίων και τελικά η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους (Boynton & Johnson, 2006)

*Η Ελεγκτική ορίζεται επίσης ως ο επιστημονικός κλάδος «της συστηματικής διαδικασίας συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, από ένα ανεξάρτητο και ικανό για την περίπτωση πρόσωπο, τα οποία αφορούν μετρήσιμες πληροφορίες συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας, με σκοπό να εξακριβωθεί και να γνωστοποιηθεί στους ενδιαφερόμενους χρήστες κατά πόσο οι πληροφορίες αυτές ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα κριτήρια» (Καζαντζής, 2006).*

Ανάλογα το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο, ο έλεγχος στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος. Ο Εσωτερικός Έλεγχος διενεργείται από άτομα που προέρχονται μέσα από την της ελεγχόμενη επιχείρηση, ενώ ο Εξωτερικός Έλεγχος διενεργείται από άτομα ανεξάρτητα από αυτήν. Αυτή όμως η εργασία θα επικεντρωθεί μόνο στον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ενεργεί ως σύμβουλος επικουρικά των διοικητών της επιχείρησης αποτελώντας ένα απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης και συνιστά το εργαλείο εξέλιξης του τρόπου διοίκησης μιας επιχείρησης από το παραδοσιακό στο σύγχρονο μοντέλο. Το θεωρητικό πεδίο ανάπτυξης του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν όλες οι εταιρείες και οι οργανισμοί αλλά πρακτικά παρατηρείται να υπάρχει ως στοιχείο των μεγάλων και πολυμετοχικών εταιριών όπως οι βιομηχανίες. Στην Ελλάδα, παρ' όλα αυτά, όλο και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις βασίζόμενες σε διεθνή πρότυπα αναπτύσσουν Εσωτερικό Έλεγχο με σκοπό την επαλήθευση του λογιστικού συστήματος και την προστασίας τους από λάθη, απάτη ή κλοπή.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία τις τελευταίες δεκαετίες είναι η αντιμετώπιση λογιστικών καταδολιεύσεων που επιχειρούνται από εταιρείες όλων των μεγεθών. Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων συντελείται διαμέσου της Ελεγκτικής και των προσώπων που την εξασκούν. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί λοιπόν, το απαραίτητο συμπλήρωμα οποιασδήποτε οικονομικής διαχείρισης ξένης περιουσίας. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας γίνεται προσπάθεια παρουσίασης της αξίας και σπουδαιότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις και του μηχανισμού λειτουργίας του τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η παραπάνω μελέτη συμπληρώνεται με παραδείγματα αλλά και τη μελέτη του Ελληνικού Ομίλου TITAN.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

---

Εσωτερικός Έλεγχος, Βιομηχανικές επιχειρήσεις, Ελεγκτικά πρότυπα, σύστημα, διαχείριση.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

Πρόλογος .....	
Περίληψη .....	
Λέξεις κλειδιά .....	
Περιεχόμενα.....	i
Εισαγωγή .....	1
1. Η ελεγκτική.....	3
1.1 Η έννοια της ελεγκτικής.....	3
1.2 Ιστορική εξέλιξη.....	3
1.3 Αντικείμενο ελέγχου .....	5
1.4 Διακρίσεις στην ελεγκτική .....	6
1.5 Κατηγορίες ελέγχων.....	8
1.6 Νομικό πλαίσιο .....	9
2. Διαδικασίες και στάδια ελέγχου .....	14
2.1 Ελεγκτικά πρότυπα .....	15
2.2 Είδη ελέγχου.....	16
2.3 Μεθοδολογία ελέγχου .....	17
3. Ο εσωτερικός έλεγχος.....	23
3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	23
3.2 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου .....	23
3.3 Αντικείμενο και σκοπός του εσωτερικού ελέγχου .....	24
3.4 Είδη εσωτερικού ελέγχου.....	25
3.5 Κώδικας δεοντολογίας .....	26
3.6 Ο ορκωτός ελεγκτής.....	26
3.7 Ανεξαρτησία και αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου .....	28

4. Συστήματα εσωτερικού ελέγχου .....	29
4.1 Εισαγωγή και ορισμός.....	29
4.2 Σκοπός συστημάτων εσωτερικού ελέγχου .....	29
4.3 Βασικές αρχές συστήματος εσωτερικού ελέγχου .....	30
4.4 Ανάλυση και περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου .....	32
4.5 Δυνατά σημεία και πιθανές αδυναμίες του συστήματος εσωτερ. ελέγχου .....	34
5. Παραδείγματα εσωτερικού ελέγχου και προγράμματα έλεγχου.....	35
5.1 Η περίπτωση του Ομίλου Eurobank EFG .....	36
5.2 Η περίπτωση της Parmalat .....	37
6. Εφαρμογή συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις .....	38
6.1 Το ολοκληρωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου (C.O.S.O.).....	38
6.1.1 Εσωτερικός έλεγχος κατά C.O.S.O. ....	39
6.1.2 Συνιστώσες ελέγχου.....	40
6.1.3 Στόχοι και συνιστώσες.....	41
6.2 Επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων.....	42
6.3 Χρήση της εξισορροπημένης καρτέλας (Balanced Scorecard).....	43
6.4 Νόμος Sarbanes-Oxley.....	45
6.4.1 Κανονισμοί .....	45
6.4.2 Νόμος Sarbanes-Oxley και ελεγκτική κάλυψη.....	47
6.4.3 Ο εσωτερικός έλεγχος μετά τον νόμο Sarbanes-Oxley .....	47
6.5 Απαιτήσεις για τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου .....	48
6.6 Συνεισφορά στη διαχείριση κινδύνων.....	48
6.7 Καταπολέμηση της απάτης .....	49
6.8 Εσωτερικός έλεγχος στη βιομηχανία .....	50
6.8.1 Προσανατολισμός εσωτερικού ελέγχου στη βιομηχανία .....	52
6.8.2 Βασικά σημεία εστίασης ελέγχου .....	53

6.8.3	Εσωτερικός έλεγχος στη διαδικασία εσόδων .....	54
6.8.4	Ο εσωτερικός έλεγχος των λειτουργιών της οικονομικής οντότητας....	59
7.	Μελέτη περίπτωσης .....	62
7.1	Περιγραφή ομίλου ΤΙΤΑΝ.....	62
7.2	Οικονομικά στοιχεία .....	64
7.3	Εσωτερικός έλεγχος ΤΙΤΑΝΑ .....	66
	Συμπεράσματα .....	68
	Βιβλιογραφία .....	69
	Παράρτημα Ι.....	72
	Παράρτημα ΙΙ.....	75

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο έλεγχος αποτελεί τη βάση της Ελεγκτικής διότι επιτρέπει τον έγκαιρο εντοπισμό και τη διόρθωση εκούσιων ή ακούσιων λογιστικών λαθών, που αλλοιώνουν την οικονομική κατάσταση και τελικά την εικόνα μίας επιχείρησης. Σήμερα, ο έλεγχος συνιστά απαραίτητο συμπλήρωμα οποιασδήποτε οικονομικής χρήσης που ασφαλίζει τις πληροφορίες ολόκληρης της οικονομικής μονάδας. Αυτή άλλωστε είναι και η βασική επιδίωξη του Εσωτερικού Ελέγχου, δηλαδή η εξακρίβωση των πληροφοριών, η επαλήθευση των διαδικασιών και η διαπίστωση της ορθότητας των επιμέρους συστημάτων. Ο αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος λοιπόν, είναι σημαντικότερος αφού προστατεύει από τη παραπληροφόρηση ή ακόμα και την εξαπάτηση, ενώ κινητοποιεί τις μελλοντικές ενέργειες των ενδιαφερόμενων.

Ο Όμιλος «TITAN» αποτελεί μία πρότυπη ελληνική βιομηχανία στην οποία η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Παρά την οικονομική κρίση, στόχος της εταιρίας είναι τόσο η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο, όσο και η επίτευξη σε τοπικό επίπεδο. Λειτουργεί εστιάζοντας σε τρία πεδία: της οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της περιβαλλοντικής ευθύνης. Η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στη συγκεκριμένη εταιρία αποτελεί ένα αξιόλογο παράδειγμα μελέτης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η καταγραφή των σύγχρονων δεδομένων γύρω από την Ελεγκτική και συγκεκριμένα τον Εσωτερικό Έλεγχο. Θα γίνει μελέτη του φαινομένου, των διαδικασιών και των συστημάτων ελέγχου και παραδειγμάτων στα οποία χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα προγράμματα ελέγχου. Στο τέλος θα αναλυθεί η περίπτωση εσωτερικού ελέγχου σε μια σύγχρονη βιομηχανία

Συνεπώς, οι επιμέρους στόχοι είναι:

- Βιβλιογραφική ανασκόπηση του εννοιολογικού πλαισίου της Ελεγκτικής και ειδικότερα του Εσωτερικού Ελέγχου,
- Μελέτη των διαδικασιών, των σταδίων, των συστημάτων και των αποτελεσμάτων του Εσωτερικού Ελέγχου με χρήση παραδειγμάτων,
- Έρευνα γύρω από τη διεξαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο «TITAN».

Η δομή της εργασίας χωρίζεται ουσιαστικά σε δύο διακριτά μέρη. Στο πρώτο (και μεγαλύτερο) μέρος πραγματοποιήθηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση για την περιγραφή του θεωρητικού υποβάθρου της έρευνας. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι η ανασκόπηση σχετικών μελετών που καλύπτουν ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα. Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιήθηκε αναφορά σε επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόστηκε εσωτερικός έλεγχος και ειδική μελέτη της περίπτωσης της βιομηχανίας «TITAN».

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της Ελεγκτικής, περιγράφεται η ιστορική εξέλιξή της και οι διάφορες κατηγορίες όπου παρουσιάζεται η έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Στο τέλος του κεφαλαίου περιγράφεται η εξέλιξη του σχετικού νομικού πλαισίου της χώρας μας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι διαδικασίες και τα στάδια ελέγχου όπως είναι τα ελεγκτικά πρότυπα και η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια του εσωτερικού ελέγχου ενώ αναλύονται το περιεχόμενο, τα



είδη και τα αποτελέσματα αυτού. Το τέταρτο κεφάλαιο πραγματεύεται με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Εδώ, αναπτύσσονται οι βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του σε σχέση με τα αποτελέσματά στην υπό εξέταση εταιρία. Τέλος. Στο πέμπτο κεφάλαιο δίνονται κάποια παραδείγματα και προγράμματα εσωτερικού ελέγχου.

Το δεύτερο μέρος δίνει τις εφαρμογές του εσωτερικού ελέγχου σε κάποιες επιχειρήσεις και ερευνάται η περίπτωση του Ομίλου «TITAN». Αναλυτικότερα, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά της εφαρμογής των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που περιγράφηκαν στον πρώτο μέρος σε κάποιες επιχειρήσεις. Στο έβδομο κεφάλαιο, επί της ουσίας ακολούθησε ειδική μνεία για τα αποτελέσματα της διερεύνησης του εσωτερικού ελέγχου στον Όμιλο «TITAN».

Τελειώνοντας, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν βασίστηκαν σε κριτική αξιολόγηση της βιβλιογραφίας και ενσωμάτωση αυτής στα αποτελέσματα της εργασίας μας με στόχο την αποσαφήνιση της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου στην διοίκηση μιας σύγχρονης βιομηχανίας.

# 1 Η ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

---

## 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Η ελεγκτική είναι ο επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών και οικονομικών επιστημών, ο οποίος ασχολείται με τους γενικούς κανόνες, τους όρους και τις προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε μία επιχείρηση, μία οικονομική μονάδα ή ένα φορέα που θέτει ως στόχο τόσο τη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, όσο και την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του (Σχαλέκη, 2008). Η ελεγκτική λοιπόν έχει διττή λειτουργία αφού αποτελεί συγχρόνως επιστήμη και τεχνική (Χατζηχαραλάμπους, 2004). Ως επιστήμη στηρίζεται σε νέες γνώσεις και επιστημονικές θεωρίες ενώ ως τεχνική αξιοποιεί τις νέες επιστημονικές γνώσεις για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ελέγχου και να φέρει εις πέρας την αποστολή της (Φωκάς, 2009).

Επίσης, η ελεγκτική δεν εξετάζει το είδος της εταιρίας που ελέγχει δηλαδή τη νομική της μορφή, τον ιδιωτικό ή δημόσιο, κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα της και το αντικείμενο εκμετάλλευσής της. Συνεπώς είναι ένας κλάδος που αφορά κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Στόχος της ελεγκτικής είναι η προσέγγιση των αδυναμιών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και η υπόδειξη ρεαλιστικών λύσεων, προκειμένου να εξασφαλισθεί η χρηστή διοίκηση και γενικότερα η κοινωνική συνοχή της επιχείρησης (Γεωργιακάκη et al., 2010).

Γενικά, η ελεγκτική πραγματεύεται με τρία θέματα (Spencer, 2003):

1. Το αντικείμενο του ελέγχου: Τι πρέπει να ελεγχθεί και γιατί; Ποιοι είναι οι στόχοι που επιδιώκουν οι ενδιαφερόμενοι για τη διενέργεια του ελέγχου (οι διοικούντες, οι μέτοχοι, οι πιστωτές και γενικότερα οι συναλλασσόμενοι με την επιχείρηση);
2. Το υποκείμενο του ελέγχου που αφορά τον ελεγκτή: Ποια πρόσωπα θα διενεργήσουν τον έλεγχο; Ποιες προδιαγραφές πληρούν και τι προσόντα διαθέτουν ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα ελεγκτικά τους καθήκοντα;
3. Τις διαδικασίες ελέγχου: Ποιες είναι οι επιστημονικές μέθοδοι και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια του ελέγχου;

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η αρχική θεσμοθέτηση του ελέγχου ήταν αποτέλεσμα της έλλειψης διαχείρισης των οικονομικών πόρων, της κατάχρησης της άσκησης εξουσίας και της μη καταβολής των φορολογικών υποχρεώσεων προς το κράτος. Φαίνεται, επίσης, να έχει τις ρίζες της στην πρώτη ανθρώπινη κοινωνία από τους αρχαίους ακόμα χρόνους και ιδιαίτερα από την εμφάνιση των πρώτων ανταλλαγών αγαθών μεταξύ των κοινωνικών ομάδων (Χατζηχαραλάμπους, 2004). Αργότερα, η εισαγωγή του χρήματος ως μέσο διεξαγωγής των οικονομικών συναλλαγών, δημιούργησε την ανάγκη ελέγχου της διαχείρισης των οικονομικών, προκειμένου να διασφαλισθεί η διαφάνεια πράξεων και ενεργειών (Spencer, 2003).

Στην αρχαιότητα, οι πρώτες γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη λογιστών και ελεγκτών εμφανίζονται στην αρχαία Βαβυλώνα το 3000 π.Χ. Συγκεκριμένα, ο «γραμματέας» σημείωνε

πάνω σε πλάκες τις μεγάλες συναλλαγές και έπειτα τις νομιμοποιούσε με την υπογραφή του, ακριβώς όπως θα έκανε σήμερα ο «ορκωτός λογιστής». Στην αρχαία Αίγυπτο, οι «Επιστάτες» ήταν υπεύθυνοι για τον έλεγχο της συγκομιδής των σιτηρών και της απόδοσης των φόρων καταγράφοντας τις εισαγωγές και εξαγωγές σιτηρών που επισήμαιναν διάφοροι κήρυκες. Οι «Επιστάτες» εκπαιδεύονταν στους ναούς, απολάμβαναν μεγάλες τιμές από τους Φαραώ και κατείχαν τα ψηλότερα αξιώματα του κράτους.

Στην αρχαία Ελλάδα, στην περίοδο 500-300 π.Χ., η αναγκαιότητα και το περιεχόμενο του ελέγχου καθώς και οι φορείς ελέγχου δεν είναι κάτι το καινούργιο. Ο Κλεισθένης περιέλαβε το 510 π.Χ. το θεσμό του ελεγκτή για την εξέταση της διαχείρισης των δημοσίων εσόδων σε δέκα βουλευτές. Ο έλεγχος διενεργείτο από αυτό το ανεξάρτητο σώμα, τους δέκα άρχοντες-λογιστές, οι οποίοι κληρώνονταν από την βουλή των πεντακοσίων. Σε αυτούς λογοδοτούσαν όσοι διαχειρίζονταν τα δημόσια χρήματα και όσοι αναμειγνύονταν γενικότερα στη δημόσια διαχείριση (Σχαλέκη, 2008). Το συνολικό σώμα ελέγχου αποτελούνταν από τριάντα μέλη με προκαθορισμένη οργανωτική ιεραρχία και συγκρότηση αφού εκτός από τους δέκα «Λογιστές» βοήθεια προσέφεραν οι δέκα «Ευθύνες» και οι δέκα «Πάρεδροι». Η κύρια ευθύνη τους ήταν ο έλεγχος της σωστής διαχείρισης του πλούτου των πόλεων, των ναών και των Λογαριασμών διαχείρισης των αξιωματούχων που αποχωρούσαν από τα δημόσια αξιώματα, η δημοσιοποίηση των πορισμάτων τους και η παραπομπή στο δικαστήριο της Ηλιαίας των διαχειριστών για απάτη, παραλείψεις ή παραβατική συμπεριφορά. Έτσι, το ελεγκτικό αυτό σώμα υπήρξε η πρώτη μορφή των σημερινών ελεγκτικών οργανισμών. Στην υπόλοιπη αρχαία Ελλάδα συναντώνται άλλες μορφές ελεγκτικών μηχανισμών όπως οι «Εξεταστές», οι «Συνήγοροι» και οι «Δοκιμαστήριοι» στην Αχαϊκή Συμπολιτεία, οι «Απόλογοι» στη Θάσο και οι «Αρχησκόποι» στη Φθιώτιδα (Φωκάς, 2009).

Για την ανάγκη του εσωτερικού ελέγχου αναφέρθηκαν κάποιοι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Σωκράτης, ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων. Ο Σωκράτης πρώτος αναφέρθηκε στους επιχειρηματικούς κινδύνους που αναλαμβάνουν να διαχειριστούν καθημερινά οι διοικούντες με την βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας την επάρκεια του συστήματος. Ο Πλάτωνας επιπλέον, αναφέρθηκε στα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχουν οι ανώτατοι λειτουργοί που θα ελέγχουν το κράτος. Ο Αριστοτέλης σημείωσε ότι ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών αποτελεί βασική αρχή της δημοκρατίας γιατί δεν επιτρέπει την κατάχρηση της εξουσίας από τους άρχοντες. Τόνισε μάλιστα, ότι ο έλεγχος έχει αποτρεπτικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα (Φωκάς, 2009).

Στην αρχαία Ρώμη (3ος αιώνας π.Χ.) είχαν δημιουργηθεί κάποια ελεγκτικά σώματα όπως οι «Υπατοι», οι «Κήνσορες», οι «Τιμητές» και οι «Ταμίες», με αρμοδιότητες και πρακτικές ανάλογες των ελεγκτών της αρχαίας Ελλάδας και με υποχρέωση να υποβάλλουν τις εκθέσεις των ελέγχων τους στη ρωμαϊκή Σύγκλητο για έγκριση. Στο Βυζάντιο, ο θεσμός των λογιστών ελεγκτών ισχυροποιείται λόγω της σημαντικής παρέμβασης του κρατικού μηχανισμού στην οικονομική ζωή. Η κύρια υπευθυνότητα τους ήταν η εξακρίβωση των λογαριασμών του Δημοσίου και η σωστή διαχείριση των δημοσίων εσόδων και εξόδων (Σχαλέκη, 2008).

Την εποχή του Μεσαίωνα, και συγκεκριμένα το 1285 στη Μεγάλη Βρετανία, καθιερώθηκε ο όρος Ελεγκτές (Auditors). Ο Εδουάρδος Α' με σχετικό διάταγμα όρισε ότι οι Ελεγκτές θα ελέγχουν τους διαχειριστές του δημόσιου χρήματος. Κατά την Αναγέννηση, επίσης, η οικονομική και εμπορική ανάπτυξη της Ιταλίας δίνει νέα ώθηση στο θεσμό του ελέγχου. Το 1581 καθιερώθηκε η «Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών» στη Βενετία λόγω της τεράστιας διεύρυνσης της επιχειρηματικής δράσης και της ανάγκης έλεγχου των οικονομικών

συναλλαγών τους. Την εποχή του Ναπολέοντα, στα τέλη του 17ου αιώνα στην Γαλλία καθιερώθηκε ο εσωτερικός ελεγκτής της εποχής. Στη ουσία, ιδρύθηκε το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού όπου ένας ελεγκτής είχε την αρμοδιότητα να ελέγχει όλους τους λογαριασμούς (Σχαλέκη, 2008). Στην Αγγλία, το 1862 καθιερώθηκαν οι πρώτοι ορκωτοί ελεγκτές. Η αναγνώριση της ανάγκης για ακριβοδίκαιη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και για ανεξάρτητο έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων αποτέλεσε παράδειγμα και για άλλες χώρες όπως η Αμερική, ο Καναδάς και η Γερμανία που μιμήθηκαν την Αγγλία και όρισαν με την σειρά τους ελεγκτικά σώματα (Φωκάς, 2009).

Όσον αφορά την Ελλάδα, το 1833 ιδρύεται το πρώτο ελεγκτικό συνέδριο. Καθήκον του συνεδρίου ήταν (Παπαστάθης, 2003):

- Η επεξεργασία των λογαριασμών,
- Ο έλεγχος της τήρησης των αρχών του δημοσιονομικού συστήματος,
- Ο έλεγχος της διαχείρισης των πόρων του κράτους,
- Ο έλεγχος των οργάνων της διοίκησης,
- Ο έλεγχος της ύπαρξης των απαραίτητων δικαιολογητικών εσόδων και εξόδων,
- Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της διαχείρισης,
- Η πρόταση τυχόν απαραίτητων μεταβολών για την επίτευξη του γενικού σκοπού.

Βέβαια, το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την καθιέρωση του εξωτερικού ελέγχου άρχισε το 1931 με το Νόμο 5076 περί ανωνύμων εταιριών και τραπεζών, όπου προβλεπόταν η δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ) που υλοποιήθηκε τελικά δύο δεκαετίες αργότερα το 1955 με το Ν.Δ. 3329/1955 βάση του οποίου ιδρύθηκε το σώμα ορκωτών ελεγκτών λογιστών. Όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, αυτός άρχισε να εμφανίζεται στην Ελλάδα προς το τέλος της δεκαετίας του 1970. Αργότερα, οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο (όπως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις εταιριών, η εισαγωγή εταιριών στο Χ.Α.Α.), καθώς και η οικονομική ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του εσωτερικού ελέγχου. Τελικά, μετά από αρκετές ενέργειες και αποφάσεις, αναγνωρίστηκε στη χώρα μας η σημασία του εσωτερικού ελέγχου και αναβαθμίστηκε το ελεγκτικό επάγγελμα ως προς τη συμβολή του στην ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων της (Φωκάς, 2009).

### **1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Το αντικείμενο του ελέγχου είναι, με απλά λόγια, η οικονομική διαχείριση από τρίτους μίας ξένης περιουσίας οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου. Όταν αναφερόμαστε στην έννοια «ξένη» εννοούμε για παράδειγμα την περιουσία μίας ανώνυμης εταιρείας που είναι ξένη για όλους όσους την διαχειρίζονται ή ακόμα και την περιουσία μίας ατομικής επιχείρησης που είναι ξένη για όλους τους υπαλλήλους της αλλά και για τον ιδιοκτήτη- επιχειρηματία (ως διαχειριστής «ξένης» περιουσίας έναντι στις υποχρεώσεις της επιχείρησης) (Χατζηχαράλαμπος, 2004).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την τέλεση του ελέγχου είναι η λογιστική απεικόνιση της οικονομικής διαχείρισης. Κατά συνέπεια ο έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης μίας ξένης περιουσίας πραγματοποιείται λογιστικώς. Η λογιστική είναι η επιστήμη που καταγράφει και παρακολουθεί την οικονομική διαχείριση μιας εταιρίας και η ελεγκτική είναι η επιστήμη που

την ελέγχει. Η ελεγκτική οφείλει να ελέγξει την οικονομική διαχείριση μιας ξένης περιουσίας ως ένα είδος ασφάλισης ούτως ώστε να αποφευχθούν λάθη, κλοπή ή απάτη.

Σαν βασικοί σκοποί του ελέγχου είναι δυνατό να αναφερθούν (Γεωργιακάκη et al., 2010):

- Ο προληπτικός έλεγχος για την αποφυγή θελημένων ή μη λαθών, απατών κτλ.
- Ο κατασταλτικός έλεγχος για την καταστολή των ακούσιων ή μη λαθών, απατών κτλ.
- Ο εξωτερικός έλεγχος με τον οποίο γίνεται η επαλήθευση της ακρίβειας του λογιστικού συστήματος, των οικονομικών καταστάσεων (πχ. του ισολογισμού), της πιστοληπτικής ικανότητας (μιας επιχείρησης), της τρέχουσας εσωτερικής αξίας των μετοχών (μιας ανώνυμης εταιρίας) κτλ.

Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι για την διενέργεια του ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης είναι (Χατζηχαράλαμπος, 2004):

- οι διοικούντες και οι διευθύνοντες,
- οι μέτοχοι και γενικά οι επενδυτές κεφαλαίων,
- οι πιστωτές όπως και όλοι οι συναλλασσόμενοι,
- οι μέλλοντες επενδυτές,
- το κράτος.
- 

#### **1.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ**

Το αντικείμενο του ελέγχου όπως αναφέραμε είναι κατά κύριο λόγο ο έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης και η μέτρησης των χρηματοοικονομικών μεγεθών που συνιστούν την εικόνα και το αποτέλεσμα μιας οικονομικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτού του ελέγχου μπορεί να ελεγχθούν οι επιμέρους λειτουργίες και τα επιμέρους συστήματα, η οργανωτική και διοικητική διάρθρωση της οικονομικής μονάδας, η επάρκεια του διοικητικού πληροφοριακού συστήματος (MIS) κλπ. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Ελεγκτική συνιστά μία βασική λειτουργία στην ευρύτερη διοίκηση μιας κοινωνίας (Γεωργιακάκη et al., 2010). Η Ελεγκτική διακρίνεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

1. Εξωτερική Ελεγκτική,
2. Εσωτερική Ελεγκτική,
3. Κρατική Ελεγκτική.

Αναλυτικότερα, η εξωτερική (ανεξάρτητη) ελεγκτική διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένους λογιστές/ ελεγκτές, που καλούνται ορκωτοί ελεγκτές ή ορκωτοί λογιστές (ΣΟΕ ή Certified Public Accountants ή Chartered Accountants). Στην ουσία ο εξωτερικός έλεγχος ελέγχει τόσο το λογιστικό σύστημα όσο και κάποια οργανωτικά συστήματα μιας μονάδας που τυχόν επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος. Ο στόχος του ανεξάρτητου, εξωτερικού ελέγχου είναι διττός αφού πρέπει αφενός να διερευνήσει εάν τα χρηματοοικονομικά μεγέθη της ελεγχόμενης μονάδας είναι ορθά ή όχι και αφετέρου να παρουσιάσει με υπευθυνότητα την χρηματοοικονομική κατάσταση και την αποτελεσματικότητα της σε όλους τους ενδιαφερόμενους εκτός της ελεγχόμενης μονάδας πχ. μετόχους. Οι μέτοχοι, αν και αποτελούν τους ιδιοκτήτες της ελεγχόμενης μονάδας, δεν

μπορούν στις σημερινές επιχειρήσεις - κολοσσούς να έχουν ολοκληρωμένη άποψη και έτσι ο εξωτερικός έλεγχος αποτελεί γι' αυτούς ένα πλεονέκτημα.

Όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, αυτός ορίζεται ως μια ανεξάρτητη εσωτερική μονάδα της επιχείρησης που διενεργεί ένα συνεχή έλεγχο σε όλα τα συστήματα οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένου και του λογιστικού συστήματος) και που εντάσσεται στο ευρύτερο MIS (Σύστημα διαχείρισης πληροφοριών) της μονάδας. Οι βασικοί στόχοι της Εσωτερικής Ελεγκτικής θεωρούνται οι παρακάτω (Γεωργιακάκη et al., 2010):

- Η ορθή λειτουργία των τμημάτων της μονάδας σύμφωνα με καθορισμένη πολιτική.
- Η επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης (Internal Control).
- Ο έλεγχος για τυχόν ύπαρξη λαθών, αδυναμιών ή απάτης στην οργάνωση και στη λειτουργία που οδηγούν στην κακή διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της μονάδας.
- Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης της μονάδας.
- Η αναφορά των συμπερασμάτων του ελέγχου και η επιβολή μέτρων διόρθωσης ή βελτίωσης, εάν κριθεί αναγκαίο.

Ο εσωτερικός έλεγχος με τον εξωτερικό έχουν πολλές διαφορές αλλά και οι δυο είναι απαραίτητοι και χρήσιμοι για τον ξεχωριστό ρόλο που ο καθένας παίζει μακροοικονομικά και μικροοικονομικά. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο εξωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον εσωτερικό, διότι ο τελευταίος είναι πιο βασικός και υπάρχει σε κάποια μορφή σε όλες τις επιχειρήσεις.

Τέλος, στην Κρατική Ελεγκτική περιλαμβάνονται όλοι οι έλεγχοι που εξασκούν και διενεργούν διάφοροι κρατικοί και ημικρατικοί φορείς. Οι σημαντικότεροι έλεγχοι αυτού του είδους είναι:

- ο φορολογικός έλεγχος που διενεργείται από την εφορία. Ο κύριος στόχος του είναι η αναζήτηση ή επαλήθευση του φορολογητέου εισοδήματος των υπό έλεγχο φυσικών και νομικών προσώπων.
- ο έλεγχος από την Τράπεζα της Ελλάδος που σχετίζεται με νομισματικά και πιστωτικά θέματα.
- ο έλεγχος από το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους. Ο συγκεκριμένος έλεγχος σχετίζεται με τους λογαριασμούς στο δημόσιο τομέα, τους ειδικούς λογαριασμούς εγγυήσεων γεωργικών προϊόντων και τις δαπάνες μιας επιχείρησης, ενός δήμου ή μιας κοινότητας που πραγματοποιούνται με πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αν και η Κρατική Ελεγκτική μοιάζει με την εξωτερική στο γεγονός ότι ο κύριος στόχος τους είναι οι επαληθεύσεις μεγεθών ή διαδικασιών αλλά η κύρια διαφορά τους είναι ότι η Κρατική Ελεγκτική δεν ακολουθεί γενικώς παραδεκτά λογιστικά και ελεγκτικά πρότυπα. Βέβαια, η Κρατική Ελεγκτική θα μπορούσε να αντικατασταθεί από την εξωτερική ελεγκτική και εσωτερικά από σύστημα εσωτερικών ελεγκτών (Γεωργιακάκη et al., 2010).

## 1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΛΕΓΧΩΝ

Ανάλογα με τη σχέση εργασίας του ατόμου που διενεργεί τον έλεγχο με τον ελεγχόμενο, οι έλεγχοι διακρίνονται σε (Σχαλέκη, 2008):

- ❖ Εσωτερικούς: Είναι οι έλεγχοι που γίνονται εντός του ίδιου του ελεγχόμενου φορέα και συγκεκριμένα διεξάγονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης.
- ❖ Εξωτερικούς: Είναι οι έλεγχοι που διεξάγονται από εξωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι δηλαδή δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την υπό έλεγχο οικονομική μονάδα κατόπιν πρόσκλησης από τους μετόχους της.
- ❖ Μικτούς: Είναι οι έλεγχοι που ναι μεν συντονίζονται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της μονάδας αλλά διεξάγονται σε συνεργασία με εξωτερικούς ελεγκτές.

Στη συνέχεια, ανάλογα με την έκταση που έχουν, οι έλεγχοι διακρίνονται σε (Χατζηχαραλάμπους, 2004):

- Ειδικούς: Είναι οι έλεγχοι που έχουν ως αντικείμενο διερεύνησης ένα συγκεκριμένο τομέα όπως τις προμήθειες, τις εισπράξεις, τις πληρωμές, τις πωλήσεις, την παραγωγή, την εκχώρηση δανείων, τη διαχείριση αποθεμάτων, την επισφάλεια πελατών, τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας κτλ.
- Γενικούς: Είναι οι έλεγχοι που επεκτείνονται σε όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο όπως ο έλεγχος ισολογισμού τέλους χρήσης που διεξάγεται από εξωτερικούς ελεγκτές.

Επίσης, ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο διενεργούνται οι έλεγχοι διακρίνονται στους εξής (Χατζηχαραλάμπους, 2004):

- Προληπτικούς: Είναι οι έλεγχοι που στοχεύουν στην πρόληψη των αρνητικών για την επιχείρηση αποκλίσεων και διενεργούνται από τις ίδιες τις υπηρεσίες των τμημάτων.
- Κατασταλτικούς: Είναι οι έλεγχοι που στοχεύουν στη διαπίστωση της εφαρμογής συγκεκριμένων διαδικασιών, στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι που είχαν τεθεί επιτεύχθηκαν ή όχι, και στην αποκάλυψη τυχόν λαθών, κλοπών ή κακών χειρισμών. Αυτοί οι έλεγχοι διενεργούνται μετά το πέρας ή την ολοκλήρωση κάποιας διαδικασίας ή γεγονότος αποκλειστικά από εσωτερικούς ελεγκτές.

Επιπλέον, ανάλογα με τη διάρκειά τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε (Σχαλέκη, 2008):

- Μόνιμους ή διαρκείς: Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται συνεχώς κατά την εκτέλεση μίας οικονομικής πράξης ή οικονομικής συναλλαγής. Πάντα, οι διαρκείς έλεγχοι είναι και προληπτικοί.
- Τακτικούς ή περιοδικούς: Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται αποκλειστικά από εσωτερικούς ελεγκτές ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Έκτακτους ή περιστασιακούς: Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις με πρωτοβουλία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με εντολή της διοίκησης ή μετά από καταγγελίες.

Τέλος, ανάλογα το στοιχείο στο οποίο επιλέγει να δώσει έμφαση ο κάθε έλεγχος έχουμε τους εξής (Γεωργιακάκη et al., 2010):

- ✓ Χρηματοοικονομικός: Ο έλεγχος για τη διαπίστωση της ορθής παρουσίας των οικονομικών μεγεθών και της αξιοπιστίας του λογιστικού συστήματος της ελεγχόμενης μονάδας.
- ✓ Λειτουργικός: Ο έλεγχος που διαπιστώνει εάν μία συνολική ή αποσπασματική λειτουργία (όχι χρηματοοικονομικής φύσεως) εκτελείται σύμφωνα με τα δεοντολογικά ή τα επιστημονικά κριτήρια και τις γενικότερες επιχειρησιακές και διοικητικές αρχές (κανονισμούς, εγχειρίδια διαδικασιών κτλ)
- ✓ Αποδοτικότητα: Ο έλεγχος που διαπιστώνει αν μια διαδικασία ή λειτουργία φέρνει θετικά αποτελέσματα και συμβάλλει στη λειτουργία του συνολικού συστήματος. Ο έλεγχος αυτός διεξάγεται κυρίως από τους εσωτερικούς ελεγκτές.
- ✓ Συμμόρφωσης: Ο έλεγχος που διαπιστώνει τη συμμόρφωση των εμπλεκόμενων μερών με κάποιους προσυμφωνημένους όρους ή προδιαγεγραμμένες διαδικασίες. Για παράδειγμα οι έλεγχοι συμμόρφωσης προς τους όρους δανειακών συμβολαίων συνεργασίας ή χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνιών, επιχορηγήσεων, προδιαγραφών έργων κλπ.
- ✓ Διαχείρισης: Ο έλεγχος που υπολογίζει το βαθμό επίτευξης των τεθέντων στόχων της επιχείρησης και ενδιαφέρεται για την αποτελεσματική ή μη εκμετάλλευση των παραγωγικών πόρων της. Στον έλεγχο αυτό δεν μετρώνται τα αποτελέσματα αλλά οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον (Καραμάνης, 2002).
- ✓ Ελέγχου: Κάθε έλεγχος ο οποίος δεν εμπίπτει σε μια από τις παραπάνω συγκεκριμένες κατηγορίες, και που απαιτεί ιδιαίτερη εξειδίκευση του ελεγκτή. Γνωστό παράδειγμα αποτελεί ο δικαστικός έλεγχος του άρθρου 634 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, που αναφέρεται στο άρθρο 40 του ν 2190 και τον οποίο έχουν δικαίωμα να ζητήσουν διάφορες ομάδες που έχουν έννομο συμφέρον σε ανώνυμες εταιρείες από το αρμόδιο Εφετείο ή Πρωτοδικείο. Ο έλεγχος αυτός ανατίθεται υποχρεωτικά στους ορκωτούς ελεγκτές της εταιρείας ή σε εξειδικευμένους δημόσιους υπαλλήλους ή υπαλλήλους των τραπεζών Ελλάδος, Εθνικής ή Αγροτικής, που διορίζονται σύμφωνα με το άρθρο 40β του Ν.2190, εάν η εταιρία δεν ελέγχεται από ορκωτούς ελεγκτές (Γεωργιακάκη et al., 2010).

## 1.6 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Παρ' όλο που σήμερα η εντολή προς τον ελεγκτή για την διεξαγωγή ελέγχου είναι πρωταρχικό δικαίωμα των μετόχων / ιδιοκτητών της οικονομικής μονάδας ή της εποπτεύουσας αρχής (στην περίπτωση οργανισμών υπό ειδικό καθεστώς πτώχευσης, διαχείρισης κλπ.), δεν υπήρχε πάντα το νομικό πλαίσιο για τη διενέργεια της Ελεγκτικής. Στο πέρασμα των χρόνων, αποδείχθηκε ότι η κυκλοφορία αξιόπιστων οικονομικών πληροφοριών σε μια κοινωνία συμβάλλει στην ορθολογικότερη κατανομή των οικονομικών της πόρων. Ως συνέπεια, η Ελεγκτική αναπτύχθηκε ως ένας υπεύθυνος τομέας για τη διασφάλιση της ποιότητας του κοινωνικού αγαθού των οικονομικών πληροφοριών. Το νομικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε παράλληλα διασφαλίζει την ορθή τέλεση της ίδιας της Ελεγκτικής και του αντικειμένου της για την διασφάλιση της ορθής διαχείρισης των οικονομικών πόρων (Γεωργιακάκη et al., 2010). Παρακάτω παρουσιάζονται οι Νόμοι που θεσπίστηκαν στην Ελλάδα για την θεσμοθέτηση των παραπάνω.



#### N.2190 / 1920:

Το βασικό νομικό πλαίσιο της Ελεγκτικής οικονομικών μονάδων περιγράφεται στο Ν. 2190/1920, και συγκεκριμένα στα άρθρα 36-38. Συγκεκριμένα σε αυτά ορίζονταν ότι οι έλεγχοι των ισολογισμών θα πρέπει να πραγματοποιούνται από δύο τακτικούς και δύο αναπληρωματικούς ελεγκτές, οι οποίοι εκλέγονταν από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Α.Ε. Μάλιστα στην παρ.6 του άρθρου 36 αναφέρεται ότι *«Προκειμένου να ληφθεί έγκυρη απόφαση από τη γενική συνέλευση σχετικά με τους ετήσιους λογαριασμούς (ετήσιες οικονομικές καταστάσεις), αυτές θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί προηγουμένως από δυο τουλάχιστον ελεγκτές».*

Στο άρθρο 42α ορίστηκαν τα κριτήρια με τα οποία υποχρεούται οι εταιρείες σε έλεγχο των οικονομικών τους καταστάσεων από Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή (στοιχεία «Συνόλου Ενεργητικού» και «Καθαρού κύκλου εργασιών».) Τα κριτήρια αυτά παρ. 4 άρθρο 16 Ν. 2919/2001 (ΦΕΚ 128 / τΑ / 25-6-2001). Οι ανώνυμες εταιρείες που υπερβαίνουν τα όρια του Ενεργητικού του Ισολογισμού επιλέγουν υποχρεωτικά τους ελεγκτές τους από τους Ορκωτούς Λογιστές του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, ειδάλλως οι ελεγκτές της θα είναι *«δύο διπλωματούχοι ανωτάτων οικονομικών σχολών και ηλικίας άνω των τριάντα ετών, με πενταετή, από τη λήψη του πτυχίου πείρα»* (άρθρο 36α , παρ. 1) (Γεωργιακάκη et al., 2010).

#### N. 5076/1931:

Καθιερώθηκε ουσιαστικά, ο εξωτερικός έλεγχος για τις ανώνυμες εταιρίες και τράπεζες και προβλεπόταν η δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ) (Σχαλέκη, 2008).

#### Υπ. Αποφάσεις 1949-50:

Οι υπουργικές αποφάσεις του 1949-1950 εκδόθηκαν ως αποτέλεσμα της σύμβασης που υπογράφηκε το 1948 μεταξύ της Ελληνικής Κυβέρνησης και της Διοίκησης Οικονομικής Συνεργασίας των ΗΠΑ για την κλήση Άγγλων ορκωτών λογιστών. Αυτές ήταν:

- Υπ. αρ. 12984/13.9.49 απόφαση του Υπουργού Συντονισμού *«Περί συμπλήρωσεως συντονιστικού συμβουλίου θεσμού ορκωτών λογιστών».*
- Υπ. αρ. 16498/16.11.49 απόφαση του Υπουργού Συντονισμού *«Περί συμπλήρωσεως συντονιστικού συμβουλίου θεσμού ορκωτών λογιστών».*
- Υπ. αρ. 1001/20/29.10.50 στη Φ.Ε.Κ. Α/255/1950 *«Περί καταρτίσεως σχεδίου Νόμου περί συντάξεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών».*

Αποτέλεσμα αυτών ήταν η δημιουργία ενός δωδεκαμελούς Σώματος Ορκωτών Λογιστών το 1952, αποτελούμενου από καθηγητές, διευθυντές υπουργείων και τραπεζών. Το Σώμα αυτό λειτούργησε για πρώτη φορά το 1952 μετά την παραίτηση της Κυβερνήσεως Πλαστήρα (Σχαλέκη, 2008).

#### Φ.Ε.Κ. Α230/25.8.55:

Ψηφίστηκε το Ν.Δ. 3329 *«Περί συστάσεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών»*, μέσω του οποίου το Σ.Ο.Λ αποτέλεσε το κύριο ελεγκτικό σώμα στην Ελλάδα για αρκετά χρόνια (Σχαλέκη, 2008).

Απόφαση Πρωτοδικείου 1457/7.6.85:

Το 1985 ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.)», το αρμόδιο συλλογικό όργανο του εσωτερικού έλεγχου στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από πτυχιούχους ανωτάτων εκπαιδευτικών σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή (Σχαλέκη, 2008).

Π.Δ.226 /92:

Ο Νόμος αυτός περιέγραψε τη σύσταση, αναγνώριση, και λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών στην Ελλάδα (Σ.Ο.Ε.Λ). Το Σ.Ο.Ε.Λ λειτουργεί με τη μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου. Σύμφωνα με το άρθρο 2 «η σύσταση και λειτουργία του Σ.Ο.Ε.Λ αποβλέπει στην άσκηση του ελέγχου της οικονομικής διαχείρισεως 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 ανεγνωρισμένα Ελεγκτικά πρότυπα και τους όρους που τίθενται από την εσωτερική και την κοινοτική νομοθεσία».

Επίσης στο άρθρο 3 αναφέρονται οι αρμοδιότητες των ορκωτών ελεγκτών. Στην παρ.1 αναφέρεται ότι οι ορκωτοί ελεγκτές «είναι αποκλειστικώς αρμόδιοι για την άσκηση του τακτικού έλεγχου της οικονομικής διαχείρισεως και των οικονομικών καταστάσεων: των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην δήμων και κοινοτήτων, των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου που εξυπηρετούν δημόσιο ή κοινωφελή σκοπό και επιχορηγούνται από το κράτος ή απολαύουν ιδιαίτερων προνομίων, βάσει ειδικής διατάξεως νόμου ή κατ' εξουσιοδότηση τούτου, των τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιριών, των εταιριών επενδύσεων - χαρτοφυλακίου, των εταιριών διαχείρισεως αμοιβαίων κεφαλαίων, των εταιριών χρηματοδοτικών μισθώσεων και των ενώσεων συνεταιριστικών οργανώσεων». Επίσης είναι αρμόδιοι «των ανωνύμων εταιριών, των εταιριών περιορισμένη ευθύνης, των ετερόρρυθμων κατά μετοχές εταιριών, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 42α του Ν. 2190/1920, και των κοινοπραξιών αυτών, των ανωνύμων εταιριών, των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, καθώς και των ανωνύμων εταιριών των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο, εν όλω ή εν μέρει, έχει αναληφθεί με δημόσια εγγραφή, των εταιριών ή οργανισμών ή και δραστηριοτήτων γενικά που, με βάση διατάξεις νόμου, υπάγονται στον υποχρεωτικό έλεγχο ορκωτών ελεγκτών και των ενοποιημένων λογαριασμών (οικονομικών καταστάσεων) του α' άρθρου 100 παρ. 1 του ν2190 / 20 των συνδεδεμένων επιχειρήσεων. Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας, ο οποίος δεν αναφέρεται στα ανωτέρω άρθρα, ελέγχεται από το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους».

Όσον αφορά την διενέργεια πραγματογνωμοσύνης, οι ορκωτοί ελεγκτές σύμφωνα με την παρ.2 του άρθρου 3 είναι «αποκλειστικώς αρμόδιοι πάνω σε θέματα οικονομικής διαχείρισης ή κατάστασης οποιουδήποτε νομικού ή φυσικού προσώπου, δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου, κοινοπραξίας, ειδικού λογαριασμού ή ομάδας περιουσίας, που απαιτεί λογιστικές γνώσεις. Η πραγματογνωμοσύνη αυτή διατάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας περί πραγματογνωμοσύνης, είτε με δικαστική πράξη κατά τη διάρκεια δίκης, κατόπιν αιτήσεως διαδίκου που έχει έννομο συμφέρον, είτε με δικαστική απόφαση, σύμφωνα με τις διατάξεις περί εκούσιας δικαιοδοσίας, μετά από αίτηση οποιασδήποτε διοικητικής αρχής ή υπηρεσίας του κράτους που έχει αρμοδιότητα προς τούτο και εφόσον επικαλείται και αποδεικνύει ότι συντρέχει προς τούτο λόγος δημόσιου συμφέροντος. Στις

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

Στην παρ. 3 του άρθρου 3 τονίζεται ότι τα εμπορικά βιβλία συνιστούν μέσα απόδειξης και ότι 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. Μάλιστα, όπως αναφέρεται *«η νομοτύπως συντασσόμενη έκθεση του τελευταίου συνιστά πλήρη απόδειξη για το αντικείμενο για το οποίο διετάχθη. Η αμοιβή του ορκωτού ελεγκτή καθορίζεται από το δικαστήριο και στη μεν πρώτη περίπτωση καταβάλλεται από το δικαστήριο, και στη δε δεύτερη περίπτωση, που διατάσσεται αυτεπαγγέλτως, καταβάλλεται κατά ισομέρεια από τους διαδίκους».*

Αναφέρεται επίσης ο στόχος του ελεγκτικού έργου στο άρθρο 16, παρ. 1, σύμφωνα με το οποίο *«συνίσταται στην εξέταση από ορκωτό ελεγκτή των τηρουμένων βιβλίων και νόμιμων δικαιολογητικών και παραστατικών και αποβλέπει στη διακρίβωση του κατά πόσον οι ελεγχθείσες οικονομικές καταστάσεις εμφανίζουν την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα των εργασιών της κατά την ελεγχόμενη περίοδο».*

Αξίζει να αναφερθεί εδώ ότι παρ' όλο που στην 8η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αναφέρεται ότι οι ελεγκτές ή οι εταιρείες ελέγχου διενεργούν το νόμιμο έλεγχο των ετήσιων λογαριασμών των εταιρειών και ότι η ευθύνη της Ελεγκτικής δεν είναι η ανακάλυψη της απάτης αλλά η διαπίστωση της ορθότητας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, η ύπαρξη απάτης ή αμέλειας κατά την οικονομική διαχείριση της ελεγχόμενης μονάδας έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τον ορκωτό ελεγκτή (Γεωργιακάκη et al., 2010).

Στο άρθρο 4 του Π.Δ. 226/92 προβλέπεται επίσης η δυνατότητα άρνησης διενέργειας ελέγχου από τον ορκωτό ελεγκτή ή τον ελεγχόμενο. Συγκεκριμένα στην παρ. 1 τονίζεται ότι *«ο ορκωτός ελεγκτής μπορεί να αρνηθεί σ αυτόν διενέργεια ελέγχου, ή να ζητήσει τη διακοπή του αρξαμένου απ' αυτόν έλεγχου, εφόσον επικαλείται συγκεκριμένους λόγους τους οποίους γνωστοποιεί στον ελεγχόμενο και αναφέρει στο εποπτικό συμβούλιο του σώματος. Το τελευταίο εξετάζει τους προβαλλόμενους λόγους και, εφόσον διαπιστώσει την σοβαρότητα αυτών, αποφαινεται περί της απαλλαγής του ορισθέντος ελεγκτού. Η γνωστοποίηση της διακοπής του ελέγχου δεν απαλλάσσει τον ορκωτό ελεγκτή από τις υποχρεώσεις του προς τον ελεγχόμενο για αποζημίωση σε περίπτωση αδικαιολόγητης διακοπής του ελέγχου».*

Στην παρ. 2 του άρθρου 4 ακόμη αναφέρεται ότι *«ο ελεγχόμενος μπορεί να ζητήσει δια του νόμιμου εκπροσώπου του την εξαίρεση ορισθέντος ορκωτού ελεγκτή για τους λόγους που ορίζει ο Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας για την εξαίρεση πραγματογνώμονος. Επί της αιτήσεως, πλην των περιπτώσεων ορισμού ορκωτού ελεγκτού από το δικαστήριο κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 3 παρ. 2 του παρόντος, αποφαινεται το εποπτικό συμβούλιο του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών».*

Από τότε με αρκετά νομοθετικά πλαίσια, νόμους και διατάξεις επικαιροποιήθηκε το Π.Δ. 226/92. Για παράδειγμα, η ισχύουσα περί Σ.Ο.Ε.Λ. νομοθεσία αναφέρθηκε στο Π.Δ. 121/1993, στο Ν. 2231/1994 (Άρθρο 18), στο Ν. 2257/1994 (Άρθρο 3), στο Π.Δ. 341/1997, στην Απόφαση Αριθ. 802/28.4.1999, στην Απόφαση Αριθ. 17α/5.1.2000 κτλ. Ακόμη, εκτός των επίσημων νόμων του κράτους υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν τα πρότυπα της Επιτροπής Διεθνών λογιστικών Προτύπων για τη διαπίστωση της ορθότητας των λογιστικών καταστάσεων από τα σώματα ορκωτών λογιστών πολλών κρατών, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της Ελλάδος.

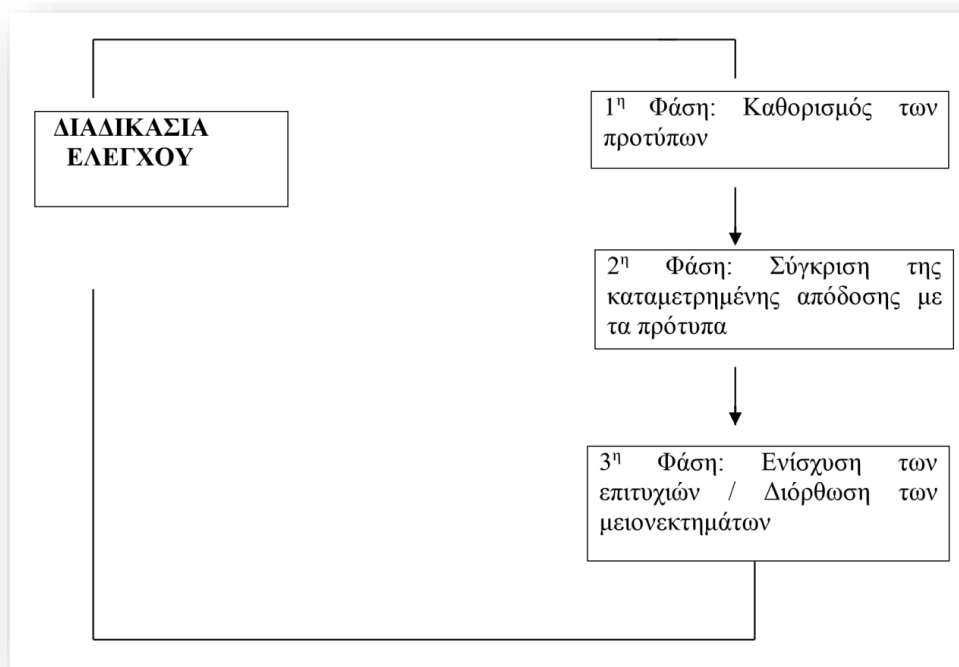
Τέλος, όσον αφορά το διορισμό των ελεγκτών αυτός αναγγέλλεται με επιστολή από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η αμοιβή τους καθορίζεται από το Σώμα ορκωτών Ελεγκτών και ελέγχεται βεβαίως από το Υπουργείο Εμπορίου, όπως όλες οι τιμές και αμοιβές. Για τον προσδιορισμό της αμοιβής τους λαμβάνεται το συνολικό μέγεθος των ελεγχόμενων επιχειρήσεων. Για την εφαρμογή αυτής της απόφασης, ως συνολικό μέγεθος θεωρείται το άθροισμα του συνόλου του Ισολογισμού (ενεργητικού) και του καθαρού κύκλου εργασιών. Με βάση το συνολικό αυτό μέγεθος οι επιχειρήσεις διαχωρίζονται σε πέντε κατηγορίες μεγέθους:

- Μέχρι 10 εκατ. Ευρώ
- Από 10 μέχρι 20 εκατ. Ευρώ
- Από 20 μέχρι 60 εκατ. Ευρώ
- Από 60 μέχρι 120 εκατ. Ευρώ
- Από 120 εκατ. ευρώ και πάνω.

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω μεγέθη και με σχετική απόφαση του Σ.Ο.Ε.Λ υπολογίζονται οι ελεγκτικές ώρες. Το ελάχιστο όριο ωρών ελέγχου για τις Βιομηχανικές και Τεχνικές επιχειρήσεις είναι 50 ώρες και για τις εταιρείες που οι μετοχές τους είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο είναι 100 ώρες. Η αμοιβή των Ο.Ε.Λ. το 2005 ορίστηκε στα 37,5 ευρώ την ώρα που σημαίνει ότι για μια επιχείρηση μεσαίου μεγέθους, που απαιτεί 250 ώρες ελέγχου, το συνολικό κόστος ελέγχου θα ανέλθει στα 9.375,00 ευρώ ετησίως πλέον διαφόρων εξόδων που μπορεί να προκύψουν, π.χ. κίνησης. Από την άλλη, η αμοιβή των μη ορκωτών ελεγκτών συμφωνείται μεταξύ της διοίκησης και των κατά περίπτωση ελεγκτών και είναι συνήθως ένα μικρό ποσοστό (περίπου 5- 10%) αυτής των ορκωτών (Γεωργιακάκη et al., 2010).

## 2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διαδικασία του ελέγχου χωρίζεται σε τρεις διακριτές φάσεις. Κατά τη πρώτη φάση γίνεται ο καθορισμός των προτύπων ανάλογα με το στόχο της οικονομικής ομάδας, κατά τη δεύτερη φάση ακολουθεί η σύγκριση των επιμέρους συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με βάση τα καθορισμένα πρότυπα και σε περίπτωση καταγραφής αποκλίσεων σε αυτά ακολουθεί η τρίτη φάση όπου αναλύονται οι αποκλίσεις αυτές ώστε να εντοπιστούν οι πιθανές αιτίες τους (Χατζηχαραλάμπους, 2004).



Εικόνα 1 Σχηματική αναπαράσταση της διαδικασίας του ελέγχου (Χατζηχαραλάμπους, 2004)

Όπως φαίνεται στην εικόνα, ο καθορισμός προτύπων είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία του ελέγχου. Τα πρότυπα (Standards) ουσιαστικά αποτελούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, τις επιδόσεις ή τους στόχους, τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές, τους τρόπους ενεργειών και τις ιδιότητες των καταστάσεων που έχουν οριστεί από μία επιχείρηση. Τα πρότυπα διαφέρουν ανά επιχείρηση και μπορεί να είναι για παράδειγμα οι ποσότητες των πρώτων υλών ανά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το επιθυμητό κόστος παραγωγής, η οριζουσα συμπεριφορά προς τους πελάτες, τα επιθυμητά κέρδη κτλ. Δεν είναι τυχαίο ότι ο καθορισμός των προτύπων βασίζεται στους στόχους που κάθε επιχείρηση έχει θέσει στα προγράμματα της. Ως συνέπεια ο προγραμματισμός και ο έλεγχος είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι. Ακόμη, οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρούνται ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να γνωρίζουν τι συμβαίνει στα πλαίσια αυτής.

Μετά τον καθορισμό των προτύπων, δηλαδή τις επιθυμητές καταστάσεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα, αξιολογείται η πραγματική εικόνα της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, το αμέσως επόμενο βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ αυτών με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στο οποίο έχουν επιτευχθεί οι επιθυμητές επιδιώξεις. Η σύγκριση αυτή οδηγεί στον εντοπισμό των πιθανών αποκλίσεων μεταξύ επιθυμητού και του πραγματοποιηθέντος ή μεταξύ των στόχων και των τελικών αποτελεσμάτων.

Το τελευταίο βήμα είναι η ανάλυση των προηγούμενων αποκλίσεων ώστε να βρεθούν οι αιτίες που τις έχουν προκαλέσει. Η διόρθωση αυτών των αποκλίσεων γίνεται μέσα από μέτρα ή ενέργειες που τίθενται άμεσα σε εφαρμογή και επιδιώκουν την μόνιμη εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν.

## 2.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Τα πρότυπα είναι υπεύθυνα για την περιγραφή του θεσμικού πλαισίου του ελέγχου και συγκεκριμένα τον προσδιορισμό των απαραίτητων κριτηρίων για την ολοκλήρωση ενός ελέγχου και τη δημοσίευσή του αποτελέσματός του. Τα πρότυπα ελέγχου λοιπόν, μπορεί να είναι (Χατζηχαραλάμπους, 2004):

- Γενικά πρότυπα
- Πρότυπα εργασίας
- Πρότυπα εκθέσεων

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τα γενικά πρότυπα, ο βασικός τους στόχος έγκειται στον έλεγχο της ορθότητας της παρουσίασης αφενός της οικονομικής θέσης και αφετέρου των αποτελεσμάτων χρήσης της ελεγχόμενης μονάδας στις λογιστικές καταστάσεις. Ο έλεγχος αυτός παρουσιάζεται αναλυτικά στην έκθεση του ελεγκτή, στην οποία εφαρμόζονται όλα τα ελεγκτικά πρότυπα. Γενικότερα, για τη διεξαγωγή του οποιουδήποτε ελέγχου πρέπει να υπάρχει η σχετική εγγραφή/ εντολή αλλά και η ανάλογη εξουσιοδότηση στην οποία να αναφέρεται το είδος ή ο σκοπός του ζητούμενου ελέγχου.

Τα γενικά πρότυπα πρέπει να πιστοποιούνται μόνο από επιστημονικά και επαγγελματικά καταρτισμένα άτομα που έχουν την κατάλληλη τεχνική εκπαίδευση, εμπειρία και ικανότητα ως ελεγκτές. Το δικαίωμα υπογραφής ενός γενικού ελέγχου έχουν μόνο τα άτομα που κατέχουν την άδεια ορκωτού λογιστή, ανεξάρτητα από την διοικητική διάθρωση κάθε ελεγκτικής εταιρείας. Η άδεια αυτή μπορεί να αποκτηθεί μετά από γραπτές εξετάσεις και πρακτική στη διεξαγωγή ελέγχου συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας υπό την εποπτεία αδειούχου ελεγκτή. Βέβαια, ένας ορκωτός λογιστής/ελεγκτής οφείλει να βελτιώνει συνεχώς την επαγγελματική και επιστημονική του κατάρτιση ώστε να εξασκεί σωστά το επάγγελμα του. Τέλος, οφείλει να συμπεριφέρεται με αντικειμενικότητα, αυτονομία, αξιοπρέπεια, και επαγγελματική ευθύνη έναντι του ελεγχόμενου και σε συνεργασία με τους συναδέλφους του.

Ο ορκωτός λογιστής/ελεγκτής για να ολοκληρώσει έναν έλεγχο πρέπει να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο γενικό πλαίσιο που θεσμοθετείται από τα πρότυπα εργασίας. Τα πρότυπα αυτά προβλέπουν κάθε πτυχή του ελέγχου όπως ο σχεδιασμός του, η αξιολόγηση της εσωτερικής του οργάνωσης, τα τεκμήρια και τα φύλλα εργασίας. Αναλυτικά, σύμφωνα με τα πρότυπα εργασίας ο σχεδιασμός του ελέγχου οφείλει να έχει προγραμματιστεί επαρκώς ώστε ακόμα και αν υπάρχει συμμετοχής βοηθών να έχει οργανωθεί η κατάλληλη επίβλεψη. Ακόμη,

το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που θα εφαρμοστεί θα πρέπει να είναι αποτελεσματικό διότι θα χρησιμοποιηθεί ως βάση για την πιστοποίηση της έκτασης και του βάθους του εξωτερικού ελέγχου. Επίσης η χρήση ικανών τεκμηρίων είναι βασική για τη σωστή διατύπωση της γνώμης του ελεγκτή, ως προς την αξιοπιστία των υπό έλεγχο χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Τα τεκμήρια συνήθως συγκεντρώνονται με επισκοπήσεις, ερωτηματολόγια, παρατηρήσεις και επιβεβαιώσεις. Τα φύλλα εργασία τέλος, οδηγούν τη διεργασία του ελέγχου αφού μέσα από αυτά προκύπτουν οι λεπτομέρειες που οδήγησαν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές φορές τα φύλλα εργασίας αποτελούν ισχυρά αποδεικτικά στοιχεία σε περίπτωση αμφισβήτησης του συνολικού ή μέρους του πορίσματος του ελεγκτή.

Τέλος, όσον αφορά τα πρότυπα εκθέσεως, αυτά πρέπει να ακολουθούν τις βασικές λογιστικές αρχές τόσο στις παρούσες χρηματοοικονομικές καταστάσεις όσο και σε αυτές των προηγούμενων χρονικών περιόδων. Η έκθεση θα πρέπει να αναφέρει το χαρακτήρα το ελέγχου, τη γνώμη και το βαθμό της ευθύνης του ελεγκτή ενώ εάν υπάρχουν συμπληρωματικές σημειώσεις, αυτές πρέπει να εμφανίζονται με επάρκεια.

## 2.2 ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη ελέγχου που μπορεί να διενεργήσει ένας ορκωτός λογιστής/ ελεγκτής. Αυτοί είναι (Χατζηχαραλάμπους, 2004):

- Οικονομικός έλεγχος
- Εσωτερικός έλεγχος
- Έλεγχος διαχείρισης
- Έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος

Ο οικονομικός έλεγχος είναι ο έλεγχος που ασχολείται με τις οικονομικές ενέργειες της επιχείρησης και ειδικότερα με αυτές που σχετίζονται με τη διασφάλιση της περιουσίας της και τη λογιστική απεικόνιση των οικονομικών γεγονότων της. Συνεπώς, στον έλεγχο αυτό εξετάζεται η αξιοπιστία και η ειλικρίνεια της λογιστικής και οικονομικής πληροφορίας.

Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σύνολο των συντονισμένων διαδικασιών, κανόνων, επαληθεύσεων και ενεργειών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να:

- διασφαλίσει την περιουσία της
- προστατεύσει την ποιότητα της πληροφόρησης
- επαληθεύσει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών
- ελέγξει την εφαρμογή της στρατηγικής και των οδηγιών της διοίκησης.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, διατελούντα δύο επίπεδα εσωτερικών ελέγχων. Στο πρώτο επίπεδο οργανώνεται η στρατηγική της επιχείρησης με οδηγίες που προσδιορίζουν τους όρους και τις προϋποθέσεις της υλοποίησης κάθε ενέργειας ενώ επιλέγεται και το κατάλληλο προσωπικό. Στη συνέχεια, στο δεύτερο επίπεδο ακολουθεί η επαλήθευση και η αξιολόγησή της ορθής εφαρμογής του σχεδίου της επιχείρησης.

Ο έλεγχος διαχείρισης είναι ένας πιο εστιασμένος έλεγχος σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο και κυρίως το δεύτερο επίπεδο του εσωτερικού ελέγχου που αφορά την επαλήθευση της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, ο έλεγχος της διαχείρισης περιλαμβάνει την αξιολόγηση και

κρίση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιτευγμάτων της επιχείρησης σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και με τον τρόπο εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πόρων.

Το τελευταίο είδος ελέγχου είναι ο έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος που στην ουσία αποτελεί μία ειδικευση του ελέγχου διαχείρισης. Ο έλεγχος αυτός εστιάζει στις επιπτώσεις των ενεργειών της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον και διενεργείται σε δύο επίπεδα όπου στο πρώτο γίνεται η διαπίστωση της κατάστασης και στο δεύτερο η αξιολόγησής της. Αξίζει να αναφέρουμε ότι στη σύγχρονη εποχή, κάθε επιχείρηση οφείλει να παρέχει πλήρη πληροφόρηση για τις συνέπειες των ενεργειών της στο φυσικό περιβάλλον. Η ανάγκη της παροχής αυτής της περιβαλλοντικής πληροφορίας οφείλεται στο γεγονός ότι:

- ✓ Λόγω σχετικών διατάξεων μία επιχείρηση είναι άμεσα ή έμμεσα υποχρεωμένη να εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος και συστήματα περιβαλλοντικής πληροφόρησης
- ✓ Μέσα από αυτή την πληροφόρηση η ίδια η επιχείρηση βελτιώνει ποιοτικά το σύστημα πληροφόρησης της και τελικά διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα τον παράγοντα «ανταγωνιστικότητα».

## 2.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Για την πραγματοποίηση του ελέγχου εφαρμόζονται αρκετά προγράμματα όπως για παράδειγμα το E.M.A.S. και το I.S.O. 14001 (Χατζηχαράλαμπος, 2004). Στόχος αυτός των προγραμμάτων είναι:

- η λειτουργία ενός προγράμματος διαχείρισης
- η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων
- η παροχή προτάσεων για τη βελτίωση του συστήματος.

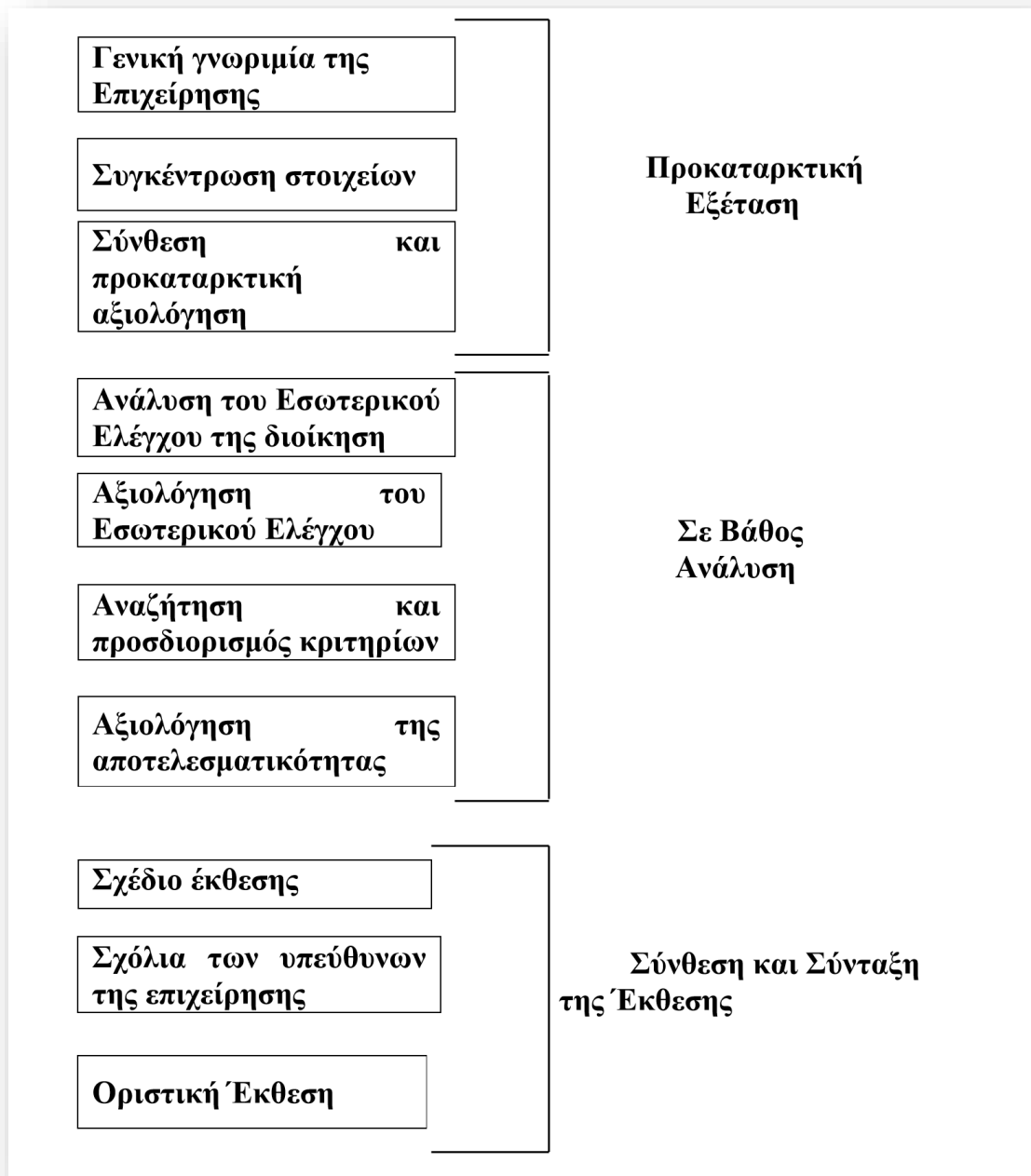
Το I.S.O 14001 αποτελεί ένα μέρος του συνολικού συστήματος διαχείρισης που εστιάζει στην περιβαλλοντική διαχείριση και περιλαμβάνει οργανωτική δομή, δραστηριότητες σχεδιασμού, ευθύνες, πρακτικές διαδικασίες και τα μέσα για την ανάπτυξη, εφαρμογή, επίτευξη και διατήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής. Αντίθετα, το πρόγραμμα E.M.A.S. επιδιώκει κυρίως την διευκόλυνση διοικητικού ελέγχου των πρακτικών που πιθανώς να έχουν επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον. Τα δύο προγράμματα συνδέονται άμεσα αλλά μέσα από το E.M.A.S. διαπιστώνεται εάν το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει μια επιχείρηση, μπορεί να πιστοποιηθεί κατά E.M.A.S. ή I.S.O. 14001.

Ακόμη, η μεθοδολογία περιλαμβάνει κάποιες ερωτήσεις για την ολοκλήρωση του ελέγχου. Αυτές μπορεί να είναι ερωτήσεις ελέγχου (όπως ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση φυσικού περιβάλλοντος που βαθμολογούνται από 0-3), ερωτήσεις με απαντήσεις γνωστού περιεχομένου (εν μέρει, όχι, ναι, και δεν βαθμολογούνται) και έλεγχοι-πραγματογνωμοσύνες (όπου με ερωτήσεις-πραγματογνωμοσύνης σε κάθε ομάδα ερωτήσεων γίνεται επαλήθευση των απαντήσεων που δόθηκαν στα δύο προηγούμενα στάδια του ερωτηματολογίου) ώστε να βγει η συνολική βαθμολογία- έκφραση γνώμης (με βαθμολογία από 0-30, 30-50, 50-80, 80-100).



Η τελική έκφραση γνώμης, λοιπόν δεν δίνεται αμέσως αλλά ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει αρκετά στάδια:

- Προκαταρκτική εξέταση
- Εξέταση και ανάλυση σε βάθος
- Σύνθεση και σύνταξη της έκθεσης έκφρασης γνώμης.



Εικόνα 2 Τα στάδια του ελέγχου (Χατζηχαράλαμπος, 2004)

Μολονότι υπάρχουν πολλά είδη ειδικών ελεγκτικών διαδικασιών, τα θεμελιώδη βήματα της μεθοδολογίας που οφείλει να ακολουθήσει ένας ελεγκτής είναι σχεδόν τα ίδια, τα οποία μπορούν να ακολουθηθούν κατά σειρά ή ταυτόχρονα:

1. Επισκόπηση και κατάρτιση μιας έγγραφης περιγραφής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του πελάτη.
2. Έλεγχος της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και συμφωνία με την έγγραφη περιγραφή.
3. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
4. Υποβολή μιας έκθεσης προς την διοίκηση, που θα περιέχει συστάσεις για την βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου.
5. Συμπλήρωση του ελέγχου: διενέργεια ελέγχων για την τεκμηρίωση των υπολοίπων των ειδικών λογαριασμών και εκτέλεση άλλων ελεγκτικών διαδικασιών.
6. Έκδοση της έκθεσης ελέγχου.

Αναλυτικά:

#### 1. Περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του πελάτη

Η επισκόπηση του εσωτερικού ελέγχου είναι το πρώτο βήμα της διαδικασίας. Η φύση και η έκταση της ελεγκτικής δουλειάς, που πρέπει να εκτελεστεί σε μια συγκεκριμένη δουλειά, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του πελάτη, αναφορικά προς την αποφυγή σοβαρών λαθών στις οικονομικές εκθέσεις (Χατζηχαραλάμπους, 2004). Οι ελεγκτές για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος, οφείλουν να γνωρίσουν τον τρόπο που εργάζεται, σε ότι αφορά τις διαδικασίες που εκτελούνται, ποιος τις εκτελεί, ποιοι είναι οι έλεγχοι εφαρμόζονται, πόσα είδη συναλλαγών καταγράφονται και τι λογιστικές εγγραφές και παραστατικά υπάρχουν.

Στις πηγές πληροφοριών του συστήματος περιλαμβάνονται οι συνεντεύξεις με το προσωπικό, τα φύλλα εργασίας από ελέγχους προηγούμενων ετών, οι επισκέψεις στην επιχείρηση και τα εγχειρίδια διαδικασιών. Κατά την συγκέντρωση πληροφοριών για το σύστημα, είναι συνήθως χρήσιμο να μελετάται η ακολουθία των διαδικασιών, που χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση μεγάλων κατηγοριών συναλλαγών. Μία μεγάλη επιχείρηση παράδειγμα κάνει βασικά τέσσερις μεγάλες κατηγορίες συναλλαγών δηλαδή τις συναλλαγές πωλήσεων προϊόντων, τους εισπρακτέους λογαριασμούς και την είσπραξη μετρητών, τις συναλλαγές αγορών, στις οποίες περιλαμβάνονται τα διάφορα περιουσιακά στοιχεία και δαπάνες, οι πληρωτέοι λογαριασμοί και οι πληρωμές σε μετρητά, τις συναλλαγές παραγωγής, στις οποίες περιλαμβάνονται το κόστος παραγωγής, τα αποθέματα και το κόστος των πωληθέντων προϊόντων και τις συναλλαγές μισθοδοσίας στις οποίες περιλαμβάνονται το κόστος εργασίας, ο φόρος μισθωτών υπηρεσιών και οι πληρωμές σε μετρητά.

Έστω ότι ο έλεγχος εξετάζει τις συναλλαγές πωλήσεων. Οι διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τις συναλλαγές αυτές, θα περιλαμβάνουν τη λήψη της παραγγελίας αγοράς ενός πελάτη, την έγκριση της πίστωσης, την φόρτωση του εμπορεύματος, την ετοιμασία των τιμολογίων πώλησης, την λογιστική εγγραφή της πώλησης, την λογιστική εγγραφή του εισπρακτέου λογαριασμού, τον υπολογισμό, τον χειρισμό και την λογιστική εγγραφή των μετρητών, που εισπράχθηκαν από τον πελάτη.

Η γνώση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη κατά την εκτέλεση του ελέγχου, γι' αυτό οι ελεγκτές ετοιμάζουν ένα φύλλο εργασίας, που περιγράφει πλήρως την κατανόηση του συστήματος. Σ' αυτό το φύλλο εργασίας γίνεται συχνή αναφορά για την υποβολή του σχεδιασμού των ελεγκτικών διαδικασιών, για την επισήμανση των παραστατικών που αρχειοθετούνται, για την ενημέρωση του καινούργιου προσωπικού ελέγχου πάνω στο σύστημα και για ένα φρεσκάρισμα κατά την έναρξη της ελεγκτικής δουλειάς του χρόνου. Η περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται με ένα έγγραφο κείμενο, με ένα διάγραμμα ροής ή με ένα ερωτηματολόγιο.

## 2. Έλεγχος του συστήματος

Η έγγραφη περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται, κατά το μεγαλύτερο μέρος, από πληροφορίες που εξάγονται από τα εγχειρίδια δουλειάς και από συνεντεύξεις με το προσωπικό του πελάτη (Χατζηχαλαράμπους, 2004). Στην πραγματικότητα ωστόσο, ένα σύστημα μπορεί να λειτουργεί εντελώς διαφορετικά από ότι περιγράφεται στα εγχειρίδια δουλειάς και στις συνεντεύξεις. Το προσωπικό του πελάτη, όταν δίνει συνεντεύξεις μπορεί να παρουσιάσει τον ιδανικό τρόπο που έπρεπε το σύστημα να λειτουργεί παρά το πώς λειτουργεί στην πραγματικότητα. Συνεπώς οι ελεγκτές πρέπει να διπλό-ελέγχουν το σύστημα, για να βεβαιωθούν ότι οι ελεγκτικές λογιστικές διαδικασίες εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.

Οι έλεγχοι των ελεγκτών στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου του πελάτη ονομάζονται έλεγχοι διαδικασιών, επειδή ελέγχουν αν οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες συμφωνούν με την περιγραφή που περιέχεται στα φύλλα εργασίας των ελεγκτών. Αν οι ελεγκτές διαπιστώσουν, ότι το σύστημα λειτουργεί διαφορετικά από ότι περιγράφεται στο φύλλο ελέγχου, θα πρέπει να τροποποιήσουν τα φύλλα ελέγχου, για να περιγράψουν το πραγματικό σύστημα.

Οι έλεγχοι διαδικασιών αποτελούνται από τους ελέγχους των συναλλαγών και τους ελέγχους λειτουργίας. Οι πρώτοι αποβλέπουν στον προσδιορισμό της "ροής" των δεδομένων μέσω του συστήματος του πελάτη, δηλαδή στον προσδιορισμό της φύσης και της ακολουθίας των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση των σημαντικών κατηγοριών των συναλλαγών. Για να εκτελεστεί ο έλεγχος της πώλησης εμπορευμάτων με πίστωση, για παράδειγμα, ο ελεγκτής μπορεί να αρχίσει από την συλλογή ενός δείγματος παραγγελιών και να ακολουθήσει τις σχετικές συναλλαγές μέσω της ακολουθίας διαδικασιών του πελάτη. Ο ελεγκτής θα πρέπει να προσδιορίσει αν ορισμένες διαδικασίες, όπως η έγκριση της πίστωσης, η ετοιμασία των φορτωτικών εγγράφων, η φόρτωση του εμπορεύματος, η ετοιμασία των τιμολογίων πώλησης, η λογιστική εγγραφή του εισπρακτέου λογαριασμού και η λογιστική εγγραφή των μετρητών, που εισπράχθηκαν από τον πελάτη, έχουν εκτελεστεί από το αρμόδιο προσωπικό του πελάτη και με την ακολουθία που περιγράφεται στα φύλλα εργασίας του ελέγχου. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος των συναλλαγών ακολουθεί τις ειδικές συναλλαγές σύμφωνα με την πορεία ελέγχου από την αρχή προς το τέλος.

Όσον αφορά τους ελέγχους λειτουργίας, αυτοί παρέχουν στον ελεγκτή μια λογική βεβαιότητα ότι οι διαδικασίες ειδικού ελέγχου έχουν εκτελεστεί με συνέπεια και αποτελεσματικότητα όλη την διάρκεια που ελέγχεται. π.χ. ένας ελεγκτής μπορεί να επιθυμεί να βεβαιωθεί ότι τα τιμολόγια πωλήσεων ετοιμάστηκαν για όλες τις φορτώσεις εμπορευμάτων κατά την διάρκεια του έτους. Ένας κατάλληλος έλεγχος μπορεί να συνίσταται στην επιλογή ενός δείγματος φορτωτικών εγγράφων, που εκδόθηκαν σε διάφορες χρονικές στιγμές ενός έτους και στην εξέταση των σχετικών τιμολογίων πώλησης. Οι ελεγκτές κατά την διενέργεια των ελέγχων λειτουργίας συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην αποτελεσματικότητα με την

οποία εκτελέστηκε μία διαδικασία μάλλον παρά σ' ολόκληρη την ακολουθία των διαδικασιών που εκτελέστηκαν κατά την διεκπεραίωση μίας διαδικασίας (Χατζηχαραλάμπους, 2004).

### 3. Αξιολόγηση του συστήματος

Αφού μελετήθηκε ο εσωτερικός έλεγχος στα δύο πρώτα βήματα, στο τρίτο βήμα οι ελεγκτές προχωρούν στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με σκοπό να προσδιορίσουν την φύση και την έκταση των αναγκαίων ελεγκτικών διαδικασιών, για την εκτέλεση του ελέγχου. Συνεπώς, οι ελεγκτές διεξάγουν μία εκτεταμένη έρευνα στους χώρους, που ο εσωτερικός έλεγχος παρουσιάζει αδυναμίες, ενώ μειώνουν την ελεγκτική τους δουλειά στους χώρους, που ο εσωτερικός έλεγχος είναι ισχυρός. Αυτή η διαδικασία λήψεως αποφάσεων πάνω σε θέματα στα όποια πρέπει να δοθεί έμφαση κατά την διάρκεια του ελέγχου, υποδηλώνει ότι οι ελεγκτές μπορούν να αναθεωρήσουν το πρόγραμμα ελέγχου, επεκτείνοντας τις ελεγκτικές διαδικασίες σ' ορισμένες περιοχές και περιορίζοντας αυτές σε άλλες (Χατζηχαραλάμπους, 2004).

Όλες οι αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου δεν απαιτούν την ανάλογη δράση από τους ελεγκτές. Το κόστος ορισμένων αδυναμιών μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το όφελος που θα προκύψει από την βελτίωση του συστήματος. Ο φτωχός εσωτερικός έλεγχος όπως για παράδειγμα πάνω σ' ένα μικρό κεφάλαιο από κέρματα δεν μπορεί να ασκήσει ουσιαστική επίδραση στην ειλικρίνεια των οικονομικών εκθέσεων. Από την άλλη μεριά, αν ένας υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την διενέργεια δαπανών σε μετρητά και την υπογραφή επιταγών, αυτός ο συνδυασμός των καθηκόντων μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστικό λάθος στις οικονομικές εκθέσεις και να αποκρύψει σημαντικές καταχρήσεις. Οι ελεγκτές ανάλογα με την περίπτωση, πρέπει να ασκήσουν την επαγγελματική τους κρίση για να προσδιορίσουν αν και κατά πόσο θα αναθεωρήσουν την φύση και την έκταση των ελεγκτικών τους διαδικασιών και αν θα κάνουν συστάσεις στον πελάτη για την βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

### 4. Αναφορά στην Διοίκηση

Εάν ο ελεγκτής διαπιστώσει σοβαρές ατέλειες του εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να εκδώσει μία συστατική επιστολή προς τον πελάτη, που θα περιέχει τις προτάσεις του για εξάλειψη των αδυναμιών. Η επιστολή προς την διοίκηση δεν παρέχει μόνο χρήσιμες υποδείξεις στον πελάτη για την βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου, αλλά χρησιμεύει επίσης για την ελαχιστοποίηση της ευθύνης των ελεγκτών στην περίπτωση που ανακαλυφθούν αργότερα σημαντικές καταχρήσεις ή άλλες σοβαρές ζημιές. Η επιστολή προς την διοίκηση θα εκδοθεί όσο το δυνατό γρηγορότερα μετά την συμπλήρωση της αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου από τους ελεγκτές. Αν η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου συμπληρωθεί πριν από την ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού, οι υποδείξεις των ελεγκτών μπορούν να τεθούν αρκετά γρήγορα σε εφαρμογή, για να συμβάλλουν στην αξιοπιστία των οικονομικών εκθέσεων του ελεγχόμενου έτους (Χατζηχαραλάμπους, 2004).

### 5. Συμπλήρωση του Ελέγχου

Στη φάση αυτή οι ελεγκτές είναι σε θέση να προσδιορίσουν πλήρως την φύση, τον χρόνο και την έκταση των αναγκαίων διαδικασιών για την τεκμηρίωση των λογιστικών υπολοίπων. Οι έλεγχοι που χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση της ορθότητας ενός κονδυλίου ονομάζονται έλεγχοι τεκμηρίωσης. Σαν παραδείγματα των ελέγχων τεκμηρίωσης μπορούμε να αναφέρουμε την επαλήθευση των εισπρακτέων λογαριασμών, την εξέταση των φυσικών αποθεμάτων και τον προσδιορισμό του κατάλληλου ορίου των συναλλαγών που θα συμπεριληφθούν στο υπό εξέταση έτος.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι υπάρχει μία σημαντική διάκριση μεταξύ των ελέγχων τεκμηρίωσης και των ελέγχων συμφωνίας. Οι έλεγχοι τεκμηρίωσης αποβλέπουν στην επισημάνση λαθών στις οικονομικές εκθέσεις, οι έλεγχοι διαδικασιών είναι ένα βήμα προς την αξιολόγηση του πόσο αποτελεσματικά έχει λειτουργήσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να προλάβει τυχόν λάθη. Επί πλέον οι ελεγκτές για να εκτελέσουν τους ελέγχους τεκμηρίωσης, θα εκτελέσουν άλλες ελεγκτικές διαδικασίες για την συμπλήρωση του ελέγχου, όπως είναι π.χ. η έρευνα ορισμένων συναλλαγών, που μπορούν να οδηγήσουν σε ειδικές αποκαλύψεις (Χατζηχαραλάμπους, 2004).

## 6. Η Έκδοση της Έκθεσης

Η ημερομηνία συμπλήρωσης και των τελευταίων ελεγκτικών διαδικασιών ονομάζεται τελευταία ημέρα της επί τόπου εργασίας. Παρόλα αυτά, η έκθεση ελέγχου χρονολογείται με την ημερομηνία της τελευταίας μέρας της επί τόπου εργασίας, δεν εκδίδεται αυτή την ημερομηνία. Εφόσον η έκθεση ελέγχου αντιπροσωπεύει την αποδοχή μίας σημαντικής ευθύνης από την επιχείρηση ορκωτών λογιστών, ένας από τους συνέταιρους πρέπει να εξετάσει τα φύλλα εργασίας για να βεβαιωθεί ότι η εξέταση έγινε σε βάθος και σε πλάτος. Αν οι ελεγκτές πρόκειται να εκδώσουν οτιδήποτε άλλο εκτός την τυποποιημένη έκθεση, πρέπει να φροντίσουν για το λεκτικό της έκθεσης ελέγχου. Συνεπώς, η έκθεση ελέγχου εκδίδεται συνήθως μετά από μία βδομάδα ή περισσότερο από την τελευταία μέρα της επί τόπου εργασίας (Χατζηχαραλάμπους, 2004).

Γενικότερα, όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα της ελεγκτικής εργασίας, η αξία των ελεγχόμενων οικονομικών εκθέσεων είναι μεγαλύτερη, αν οι εκθέσεις είναι έτοιμες μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετά το τέλος του έτους. Για να διευκολυνθεί η έγκαιρη έκδοση της έκθεσης ελέγχου, οι ελεγκτές αρχίζουν τον έλεγχο πολύ πριν από την ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού που ονομάζεται ενδιάμεση περίοδος. Η ελεγκτική δουλειά που μπορεί να εκτελεστεί κατά την διάρκεια της ενδιάμεσης περιόδου περιλαμβάνει την μελέτη και αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, την έκδοση της επιστολής προς την διοίκηση και ορισμένους από τους ελέγχους τεκμηρίωσης. Άλλοι έλεγχοι τεκμηρίωσης, όπως είναι η επιβεβαίωση των τραπεζικών υπολοίπων στο τέλος του έτους ο καθορισμός των συναλλαγών που θα συμπεριληφθούν μέσα στο ελεγχόμενο έτος και η έρευνα για μη καταγραφείσες λογιστικά υποχρεώσεις, μπορούν να εκτελεστούν κατά την διάρκεια ή μετά την κατάρτιση του ισολογισμού.

Η εκτέλεση ελεγκτικής δουλειάς κατά την διάρκεια την ενδιάμεσης περιόδου έχει πολυάριθμα πλεονεκτήματα, εκτός από την έγκαιρη ετοιμασία των οικονομικών εκθέσεων. Οι ανεξάρτητοι ελεγκτές μπορεί να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τον εσωτερικό έλεγχο πιο αποτελεσματικά παρατηρώντας και ελέγχοντας το σύστημα σε διάφορα χρονικά διαστήματα μέσα στο έτος, θα είναι επίσης στο χέρι τους να συμβουλευθούν τον πελάτη, αν και κατά πόσο οι πολύπλοκες συναλλαγές, όπως είναι οι επιχειρηματικές συναλλαγές, καταγράφονται σύμφωνα με τις γενικά παραδεγμένες λογιστικές αρχές. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι ο ενδιάμεσος έλεγχος υποβοηθάει στην κατανομή κατά πιο ομοιόμορφο τρόπο της δουλειάς στις επιχειρήσεις ορκωτών λογιστών. Όταν ο πελάτης είναι πολύ μεγάλος οι ελεγκτές πρέπει να έχουν γραφεία μέσα στο κτίριο του πελάτη και να εκτελούν τις ελεγκτικές διαδικασίες ολόκληρο τον χρόνο (Χατζηχαραλάμπους, 2004).

## **3 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

---

### **3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (I.E.E. ή Institute of Internal Auditors), ο «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Auditing) είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, οργανωμένη και σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του συστήματος του οργανισμού. Συντελεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού με την υιοθέτηση μιας συστηματικής προσέγγισης για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης (Φωκάς, 2009).

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό από το Ινστιτούτο των Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA), τον «Εσωτερικό Έλεγχο» αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός της επιχείρησης, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής (AICPA, 2006-2017).

Γενικά, ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών καταστάσεων (Λογιστικός Έλεγχος), την τήρηση των κανόνων και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η διοίκηση, την αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας, τα περιουσιακά της στοιχεία καθώς και την εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας. Παράλληλα, μέσω αυτού του ελέγχου αξιολογείται η λειτουργία κάθε τμήματος και διαπιστώνονται πιθανές ελλείψεις. Η διοίκηση δεν έχει τη δυνατότητα να επιτηρεί άμεσα τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης αυξάνονται και οι οικονομικές της συναλλαγές, γι' αυτό το λόγο διαθέτει ένα σύστημα ελέγχου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Αϊβαζίδου, 2008).

### **3.2 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Ο εσωτερικός έλεγχος έρχεται να ικανοποιήσει την ανάγκη για παροχή άμεσης και αντικειμενικής πληροφόρησης προς τη διοίκηση σχετικά με τη λειτουργία των κατάλληλων ασφαλιστικών δικλίδων. Αυτό συμβαίνει διότι η ελεγκτική εκ φύσεως αντιτίθεται στους ισχυρισμούς των υπευθύνων, ότι τα πάντα στην επιχείρηση λειτουργούν κατά τον πλέον ιδανικό τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αποφάσεις, διαδικασίες και κανόνες (Χατζηχαραλάμπους, 2004). Όπως φαίνεται, η έλλειψη έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης είναι ένα γενικότερο φαινόμενο και οφείλεται κατά ένα μέρος σε προσωπικές αδυναμίες επίβλεψης των λειτουργιών και απάτες από τα εποπτευόμενα στελέχη καθώς και στις οργανωτικές αδυναμίες που παρατηρούνται στους φορείς. Επομένως, αν και η παντελής

εξάλειψή της θεωρείται ανέφικτη περιορίζεται σημαντικά με τη βοήθεια της ελεγκτικής (Αϊβαζίδου, 2008).

Η ιστορική αναδρομή και η διεθνής εμπειρία έδειξαν ότι ένα είδος ασφάλισης κατά των λαθών και της απάτης παρέχεται από μια λειτουργία ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες, τον Εσωτερικό Έλεγχο. Ο εσωτερικός έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων.

Οι ατέλειες, οι αδυναμίες, οι κλοπές και οι απάτες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο δημιουργούν την αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η απαλλαγή από τις ανθρώπινες αδυναμίες μοιάζει ακατόρθωτη συνεπώς η καταπολέμηση τους μέσω του εσωτερικού ελέγχου είναι μία πιο ρεαλιστική λύση. Όπως αναφέρει ο Γάλλος Pierre.A. Dussaufx, η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι προφανής: *« Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή είναι προικισμένη είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων αυτών εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μία ευσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά την φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει, οι γενικοί λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτα άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο »* (Χατζηχαλαράμπος, 2004).

### 3.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο βασικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς την διοίκηση, μέσω της αξιολόγησης του συστήματος, της παροχής βοήθειας για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού και της παροχής αξιολογήσεων μέσω επιστημονικών αναλύσεων με το ελάχιστο κόστος (Χατζηχαλαράμπος, 2004).

Ειδικότερα, στα πλαίσια του σκοπού αυτού, το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου είναι (Χατζηχαλαράμπος, 2004):

- η αξιολόγηση της ύπαρξης ενός συστήματος οργάνωσης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και της ύπαρξης διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών- συνεργασίας με τρίτους.
- η περιοδική επιβεβαίωση και πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης με την σύγκριση των στόχων και του αποτελέσματος.
- η μέτρηση απόδοσης της διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα (εκτός της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων).
- η συστηματική παρακολούθηση και αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- η τήρηση της πολιτικής του προσωπικού, πολιτικής παραγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών, καθώς και των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών.
- η ανάλυση των επικερδών και μη δραστηριοτήτων και ο εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.

- η αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με το αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- ο έλεγχος του βαθμού συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.
- η αποφυγή των ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών φθορών και απόκρυψη στοιχείων για οικονομικό όφελος.
- η εξασφάλιση της ακρίβειας, πληρότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- η ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχόμενων.
- η εξέταση του περιβάλλοντος που δρα η επιχείρηση καθώς και της δυναμικής του περιβάλλοντος και των μέτρων που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.
- η εισήγηση των αποτελεσμάτων προς την διοίκηση για την βελτίωση των αδυναμιών.

### 3.4 ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, συνεπώς διενεργείται εφ' όλων των λειτουργιών και δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Επίσης διακρίνεται σε πολλά είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες, δηλαδή σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, ασφάλειας των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλίσεων, εκπαίδευσης προσωπικού, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, συμπεριφοράς και γενικά, έλεγχος όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων (Φωκάς, 2009).

Οι εσωτερικοί έλεγχοι θα μπορούσαμε να πούμε ότι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς και παραγωγής, υπό την ευρεία έννοια, με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από τις μεγάλες κατηγορίες των τεσσάρων αυτών διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση της ελεγκτικής διερεύνησης. Ωστόσο, επειδή τα όρια του κάθε είδους δεν είναι σαφή και διαχωρισμένα κατά την εφαρμογή των ελέγχων, σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλα είδη ελέγχου ανάλογα με τη φύση της κάθε επιχείρησης και του ελεγκτικού μηχανισμού που διαθέτει (Σχαλέκη, 2008).

Αρχικά, οι οικονομικοί έλεγχοι στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων. Ελέγχουν τη σωστή και σύννομη απεικόνιση των συναλλακτικών δραστηριοτήτων και της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης καθώς και αξιολογούν τη διαχείριση και αποδοτικότητα των οικονομικών πόρων μέσω των ακολουθούμενων διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους συναλλαγών και γενικότερα πάνω σε κάθε είδος οικονομικού γεγονότος, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες στη διοίκηση και τους μετόχους για τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Στη συνέχεια, οι διοικητικοί έλεγχοι συνιστούν ένα διευρυμένο πεδίο δράσης, λόγω των πολλαπλών τους στόχων, οι οποίοι έχουν στον πυρήνα τους την εξέταση και την επιστημονική αξιολόγηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συνολικά, αλλά και κατά λειτουργία, ανάλογα με τη δομή που έχει υιοθετήσει η εκάστοτε επιχείρηση.



Επιπρόσθετα, οι λειτουργικοί έλεγχοι θέτουν ως στόχο τη διερεύνηση της λειτουργίας των διαδικασιών, την αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος, και την κατάθεση προτάσεων για την ανάπτυξη νέων και τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Συγκεκριμένα, ελέγχεται το κατά πόσο τηρείται το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι και οι διοικητικές αποφάσεις, το εάν οι συναλλαγές πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις ανάλογες εξουσιοδοτήσεις, και τέλος, εάν οι επιμέρους τομείς της επιχείρησης λειτουργούν συνεργατικά και αποτελεσματικά.

Τέλος, οι έλεγχοι παραγωγής δύναται να καταγράψουν το κατά πόσο τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες σε όλο το φάσμα της παραγωγικής δραστηριότητας, το κατά πόσο ακολουθούν οι παραγόμενες ποσότητες τις δοθείσες οδηγίες, τη σωστή ή μη χρήση, αξιοποίηση και συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τη στελέχωση των τμημάτων παραγωγής, τη διαχείριση των αποθεμάτων, και τη συμφωνία με τις προδιαγραφές για τα παραγόμενα προϊόντα (Σχαλέκη, 2008).

### **3.5 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Ο Κώδικας Δεοντολογίας ή Ηθικής των εσωτερικών ελεγκτών υιοθετήθηκε από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΑ) στις 17/6/2000 και σκοπός του είναι η προαγωγή της ηθικής κουλτούρας στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με αυτόν, οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται να εφαρμόζουν και να υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές (Σχαλέκη, 2008):

α. Ακεραιότητα: Η Ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών αποτελεί τη βάση της εμπιστοσύνης στην κρίση τους.

β. Αντικειμενικότητα: Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των περιπτώσεων και δεν πρέπει να επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα ή από τα συμφέροντα των άλλων κατά τη διαμόρφωση των κρίσεών τους.

γ. Εμπιστευτικότητα: Οι εσωτερικοί ελεγκτές διατηρούν την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς την απαραίτητη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση να γίνει κάτι τέτοιο.

δ. Επάρκεια: Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου (Γεωργιακάκη et al., 2010).

### **3.6 Ο ΟΡΚΩΤΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ**

Η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης από τον ορκωτό ελεγκτή πριν από την έναρξη ελέγχου αναφέρεται σαφώς στη διεθνή λογιστική βιβλιογραφία καθώς και στα ελεγκτικά πρότυπα που έχουν θεσπιστεί από το 1979 για χρήση από τους ορκωτούς λογιστές στην Ελλάδα. Αν και η ευθύνη της εσωτερικής οργάνωσης και της εποπτείας της επιχείρησης

ανήκει στη διοίκηση της μονάδας, η ύπαρξη και το επίπεδο αποτελεσματικής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ενδιαφέρουν σοβαρά τον εξωτερικό ελεγκτή (Γεωργιακάκη et al., 2010).

Η ύπαρξη ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντική για τον εξωτερικό ελεγκτή διότι με αυτόν τον τρόπο ανακαλύπτονται έγκαιρα τυχόν λάθη και ανωμαλίες που μπορεί να επηρεάσουν την αξιοπιστία του λογιστικού συστήματος και των στοιχείων που παράγονται από αυτό. Σε αντίθετη περίπτωση, ο εξωτερικός ελεγκτής οφείλει να εφαρμόσει πρόσθετες, κατάλληλες, ελεγκτικές διαδικασίες για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κακής λειτουργίας ή της μη ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου στην επιτυχή διεξαγωγή του διενεργηθέντος ελέγχου. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει ικανοποιητική γνώση των χαρακτηριστικών και των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου για την μελέτη και την αξιολόγηση του.

Έτσι, ο στόχος της αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου, είναι η διαμόρφωση μίας γνώμης από τον ορκωτό ελεγκτή για τον αν μπορεί να στηριχθεί στην ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και της οργάνωσης της μονάδας για τη χρήση των επιμέρους λειτουργιών και συστημάτων στο πλαίσιο της διεξαγωγής της ελέγχου. Τα συστήματα που ένας ορκωτός ελεγκτής είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει είναι το λογιστικό σύστημα, συμπεριλαμβανομένου του μηχανογραφικού και, όπου υπάρχει, το σύστημα των εσωτερικών ελεγκτών (Γεωργιακάκη et al., 2010).

Ο βαθμός αξιοπιστίας του εσωτερικού συστήματος της ελεγχόμενης μονάδας επηρεάζει το εύρος και την τελική μορφή ελέγχου. Ο ορκωτός ελεγκτής ενδιαφέρεται πρωτίστως για το λογιστικό εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος επηρεάζει άμεσα τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που παράγονται από το λογιστικό σύστημα, αλλά και για άλλα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας της μονάδας, όπως τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου, προμηθειών, MIS , Κλπ., που μπορούν να έχουν έμμεση επίπτωση στην αξιοπιστία του λογιστικού συστήματος.

Επιπλέον, ο ορκωτός ελεγκτής εκτός από τη χρησιμοποίηση της αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου στη διαμόρφωση του ελέγχου (βάθος, εύρος, ειδικές διαδικασίες, δοκιμές), ελέγχει την ύπαρξη σημαντικών λαθών ή απάτης. Η αναζήτηση και η ανακάλυψη της απάτης δεν αποτελεί τον ίδιον στόχο του χρηματοοικονομικού ελέγχου (Γεωργιακάκη et al., 2010).

Το υπό έλεγχο λογιστικό σύστημα μπορεί να ακολουθεί μία αποτελεσματική και αξιόπιστη λειτουργία ή μπορεί να αντιμετωπίζει μία έλλειψη αποτελεσματικότητας και αξιοπιστίας στην λειτουργία του. Στην πρώτη περίπτωση ο ορκωτός ελεγκτής θα χρησιμοποιήσει την ποιότητα του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου για τη διεκπεραίωση του ελέγχου με πιο σύντομο και οικονομικό τρόπο. Πολλές φορές, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να επικαλεστεί την υψηλή ποιότητα της λογιστικής και της εσωτερικής λογιστικής λειτουργίας της μονάδας της για τη διαπραγμάτευση της αμοιβής του ορκωτού ελεγκτή. Αντίθετα, σε περιπτώσεις κακής λειτουργίας των εν λόγω συστημάτων θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος για την εφαρμογή πιο πολυπλοκότερων και ειδικών ελεγκτικών και λογιστικών διαδικασιών και θα αυξηθεί η αμοιβή του ορκωτού ελεγκτή. Ο ορκωτός ελεγκτής μπορεί αν θέλει να αρνηθεί την εκτέλεση ελέγχου ή να εκφράσει αδυναμία γνώμης σύμφωνα με το νόμο ΠΔ 226/92, άρθρο 4 εάν πρόκειται να αντιμετωπίσει μία κακή λειτουργία του λογιστικού συστήματος μιας μονάδας.

Σε περίπτωση που το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά, ο ορκωτός ελεγκτής μπορεί να περιοριστεί σε δειγματοληπτικούς ελέγχους διαφόρων μεγεθών των λογιστικών καταστάσεων. Μια τέτοια προσέγγιση προϋποθέτει την εφαρμογή των γενικά

αποδεκτών λογιστικών αρχών για την ύπαρξη ικανοποιητικού εσωτερικού λογιστικού ελέγχου. Σε αντίθετη περίπτωση, απαιτείται ένας ευρύς έλεγχος, ο οποίος πρέπει να επιβεβαιώσει όλες τις συναλλαγές και μεταβολές των επιμέρους μεγεθών και στοιχείων και θα χρειαστεί τη διατύπωση της γνώμης του ορκωτού ελεγκτή. Ένας τόσο μεγάλος έλεγχος, ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατος λόγω του μεγάλου οικονομικού του κόστους και διεξάγεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις (Γεωργιακάκη et al., 2010).

### **3.7 ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Μια σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση είναι η «ανεξαρτησία» του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, για να χαρακτηριστεί ένας εσωτερικός έλεγχος επιτυχημένος θα πρέπει οι εσωτερικοί ελεγκτές να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν (Φωκάς, 2009). Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχουν πλήρη, ελεύθερη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ο όρος ανεξαρτησία εμπεριέχει τη ελευθερία δηλαδή την δυνατότητα να εκτελούν την εργασία τους απαλλαγμένοι από κάθε είδους παρεμβάσεις. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν τους παρέχεται η ανάλογη υποστήριξη από το διοικητικό συμβούλιο. Επίσης, ανεξαρτησία σημαίνει στήριξη για την επάρκεια λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και απαίτηση για αναβαθμισμένες υπηρεσίες. Γενικά, ενδείκνυται η υπαγωγή του εσωτερικού ελέγχου σε ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο όπως στο διευθύνοντα σύμβουλο ή την επιτροπή ελέγχου. Η ένταξη αυτή προσδίδει κύρος, αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα στην όλη διαδικασία (Nashwa, 2005).

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται σε μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση (Καζαντζής, 2006). Αυτές θεωρούνται:

- α) Η σαφής πολιτική και στρατηγική που θα πρέπει να έχει η διοίκηση για τον εσωτερικό έλεγχο.
- β) Η ελευθερία δράσης και το περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξάγεται η λειτουργία του ελέγχου (control environment). Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν την ελευθερία κινήσεων και την απρόσκοπτη πρόσβαση στα αρχεία της εταιρείας, στο προσωπικό και στα περιουσιακά στοιχεία της.
- γ) Η αναγκαιότητα η οποία εκφράζεται ως την επιθυμία από τη διοίκηση ο εσωτερικός έλεγχος να λειτουργήσει ως απαραίτητο εργαλείο και όχι ως μέσον πυρόσβεσης και αστυνόμευσης.
- δ) Η ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στην αξιολόγηση κινδύνων, στην πληροφόρηση, στην επικοινωνία (Information and Communication) και στην επόπτευση (Monitoring) (Smith, 2005).

## 4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

---

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε ή Internal control Systems) είναι ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχείων και πολιτικών για την εξασφάλιση των συμφερόντων του. Άρα αποτελεί ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες τις προεκτάσεις (Γεωργιακάκη et al., 2010).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια «ζωντανή λειτουργία» που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση, ή σε όλα τα ανώτερα επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Κατά τον Cook-Wincle, το Σ.Ε.Ε. μοιάζει με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδίζεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς την διοίκηση ενώ συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης (Γεωργιακάκη et al., 2010).

Η αναγκαιότητα ύπαρξης, το μέγεθος και η έκταση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση των υπαλλήλων, καθώς και μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Σ.Ε.Ε. παρέχει την εγγύηση μιας δικλείδας ασφαλείας στις διοικήσεις, και συμβάλει στην καλή λειτουργία και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

### 4.2 ΣΚΟΠΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο τελικός σκοπός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου χωρίζεται σε επιμέρους στόχους και (Γεωργιακάκη et al., 2010):

- Αποτελεί το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων και παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης, μέτρησης του αποτελέσματος και σύγκρισης αυτού με τους αρχικούς στόχους.
- Στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών με οργανωτικό και επιχειρησιακό τρόπο. Επίσης, είναι ευέλικτο, αποτελεσματικό, ευπροσάρμοστο σε διάφορες συνθήκες και ανάγκες και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και ορθής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, των παραγωγικών μέσων και των ανθρώπινων δυνατοτήτων καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα επιδιώκεται η καλύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων.
- Διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που παρέχουν τις εγγυήσεις και τις προϋποθέσεις ώστε να διαχειρίζεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, εξασφαλίζοντας την ευρωστία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.
- Συμπεριλαμβάνει τη δομή του εσωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση της ικανότητας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων.

- Κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων ρυθμίζοντας τις σχέσεις και τον βαθμό συνεργασίας μεταξύ αυτών.
- Γνωμοδοτεί για τις αποφάσεις σε όλους τους υπαλλήλους, και οφείλει να είναι κατανοητές και να εφαρμόζονται από ολόκληρη την πυραμίδα της ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα.
- Παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι την ύπαρξη περιορισμών που δημιουργούν εμπόδια στην ανάπτυξη του φορέα.
- Επιδιώκει, τέλος, την καθιέρωση συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στη συντονισμένη λειτουργία και στην αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

### 4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η θέσπιση μίας σειράς βασικών αρχών του συστήματος εσωτερικής ελέγχου βοηθά τους εσωτερικούς ελεγκτές να ενημερωθούν για τη φιλοσοφία και τη δομή των λειτουργιών του ίδιου του συστήματος ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες για την καλύτερη αξιολόγηση των λειτουργιών και των διαδικασιών αυτού. Ως βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε. θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις παρακάτω (Γεωργιακάκη et al., 2010):

#### A. Κατάλληλη στελέχωση

Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό και η πρόσληψη συγκεκριμένου αριθμού ατόμων είναι απαραίτητη σε μια σύγχρονη επιχείρηση με τάσεις διεθνοποιημένης αγοράς. Η κακή επιλογή του προσωπικού μπορεί να δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα. Επίσης, ένας από τους συντελεστές επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι η σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού από τα υψηλά στελέχη έως και τον απλό μη ειδικευμένο εργαζόμενο.

#### B. Αποκέντρωση της διοίκησης

Η διοίκηση που είναι υπεύθυνη για το βαθμό της οργάνωσης και της σχετικής στελέχωσης, θα πρέπει να μεριμνά ώστε:

- Να ληφθούν μέτρα για την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Το κάθε τμήμα να ασκεί όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και να έχει πολλές ευθύνες. Να είναι απολύτως υπεύθυνο για το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο ατόμου.
- Να γίνεται αξιολόγηση των ενεργειών και μέτρηση των αποτελεσμάτων τόσο των διοικητικών οργάνων όσο και των αρμοδίων τμημάτων και αναλόγως να παίρνονται τα ανάλογα μέτρα.

#### Γ. Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών

Πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός των καθηκόντων και των ευθυνών σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας και ειδικά στα θέματα που σχετίζονται με την ζωτικότητα της επιχείρησης, όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα τμήματα

παραγωγής, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις. Βασικά, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα και άτομο δεν πρέπει να έχει αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Αντίθετα, οι σημαντικές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

#### Δ. Παροχή εξουσιοδοτήσεων

Για τις συναλλαγές και την εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι τρίτων απαιτείται ειδική εξουσιοδότηση από το διοικητικό συμβούλιο, σε αντίθεση με αυτές που ρυθμίζονται μέσω των καθιερωμένων λειτουργικών κανόνων και διαδικασιών, στο πλαίσιο των οποίων η επιχείρηση πρέπει κατ' ανάγκη να κινηθεί.

#### Ε. Διασφάλιση των συναλλαγών.

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

- ο σαφής καθορισμός των ευθυνών για τις εγκρίσεις.
- ο σαφής καθορισμός των διαδικασιών για την προληπτική εξέταση πριν από κάθε συναλλαγή.
- η υποστήριξη της σωστής καταχώρισης και λογιστικής απεικόνισης κάθε λογιστικού γεγονότος.
- η απεικόνιση όλων των συναλλαγών σε καλά σχεδιασμένα και οργανωμένα έντυπα, που να δίνουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφόρηση.
- η μείωση της πιθανότητας λάθους σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα
- η διευκόλυνση της διαδικασίας ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτής στην διοίκηση για λήψη αποφάσεων.

Για την εξασφάλιση των συμφερόντων του οργανισμού κάθε συναλλαγή ακολουθεί τέσσερα στάδια, δηλαδή:

- ❖ Το στάδιο της εξουσιοδότησης όπου εκχωρούνται εξουσιοδοτήσεις σε υπεύθυνα άτομα που θα χειρίζονται συγκεκριμένες συναλλαγές σε όλες τις φάσεις.
- ❖ Το στάδιο της έγκρισης όπου κάθε συναλλαγή εγκρίνεται πριν από την εκτέλεση της. Κάθε έγκριση συναλλαγών εκ των υστέρων επιφέρει κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.
- ❖ Το στάδιο της εκτέλεσης που πρέπει να ακολουθεί τη διαδικασία της έγκρισης.
- ❖ Το στάδιο της καταγραφής όπου γίνεται μετά την εκτέλεση, και αποτρέπει την επανάληψη της ίδιας συναλλαγής ενώ παρέχει άμεση εικόνα των συναλλαγών.

#### Στ. Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας

Η συστηματική παρακολούθηση και η επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και των εργαζομένων στο στάδιο της εκτέλεσης παρέχει τη δυνατότητα άμεσης διαρθρωτικής παρέμβασης, όπου απαιτείται για την τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών για την εξασφάλιση και την εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων.

#### Ζ. Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση

Τα πληροφοριακά στοιχεία, το υλικό των εκθέσεων, τα πορίσματα των μελετών σχετικά με τα συμπεράσματα των συνεδριάσεων και των συνεδρίων που προέρχονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον αποτελούν μέρος της βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων. Συνεπώς πρέπει να γίνεται οργανωμένη προετοιμασία και έγκαιρη, τακτική και προγραμματισμένη διανομή, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

#### Η. Πεδίο εφαρμογής ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο

Η φύση των δραστηριοτήτων του φορέα, η οργάνωσή του, το μέγεθός του και η επικινδυνότητα στην οποία εκτίθεται κάθε τμήμα του διαφοροποιεί το σχεδιασμό του ελέγχου. Κατά συνέπεια, το κόστος του ελέγχου δεν πρέπει να είναι υπέρμετρο. ενώ ειδικά για το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να εκτιμηθεί εκ των προτέρων, το κόστος και η ωφέλεια που προκύπτουν από κάθε έλεγχο.

#### Θ. Οργάνωση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η ίδρυση ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι απαραίτητο για την άμεση, σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση της διοίκησης από διαφορετική οπτική γωνία. Η ανεξαρτησία του και η εποπτεία του από τη διοίκηση, του δίνει τη δυνατότητα να αξιολογεί και να εκτιμά τις διαδικασίες σε όλη την έκταση και το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων, αδιάφορα και αντικειμενικά. Η πλήρης υποστήριξη του εσωτερικού ελέγχου από την διοίκηση του παρέχει τη δυνατότητα για πιο αντικειμενική και ανεξάρτητη αξιολόγηση των λειτουργιών που διευκολύνει την αποτελεσματικότερη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.

## 4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Ενδεικτικά το περιεχόμενο του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου αφορά (Γεωργιακάκη et al., 2010):

- ✓ Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε βασικούς και δευτερεύοντες. Μέσα σε αυτό πρέπει να διαγράφεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα.
- ✓ Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών ανά τμήμα στο οποίο θα αναφέρεται η ανάπτυξη διαδικασιών που καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ανώτερων επιπέδων.
- ✓ Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών, στόχων και της πολιτικής βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτευχθεί το ζητούμενο αποτέλεσμα.
- ✓ Μακροχρόνιο και βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό δράσεων σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και η αιτιολογία τους.
- ✓ Πλήρες και ενημερωμένο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και απεικονίζονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι στόχοι του οικονομικού φορέα.
- ✓ Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.

- ✓ Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικό-εξωτερικό σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
- ✓ Διαδικασίες είσπραξης και διαχείρισης αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- ✓ Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- ✓ Συστήματα πληροφόρησης όπως το αξιόπιστο σύστημα M.I.S. που βοηθά στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- ✓ Κανονισμός ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας για προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες διαχείρισης αποθεμάτων.
- ✓ Σύστημα εξουσιοδότησης για την παραχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη εσωτερικής λειτουργίας καθώς και για την αντιμετώπιση θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας έναντι τρίτων.
- ✓ Διαδικασίες καθορισμού των εξουσιοδοτήσεων των ορίων έγκρισης δαπανών.
- ✓ Γενικοί κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας, ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία.
- ✓ Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο ώστε να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
- ✓ Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια και οι αναμενόμενες αποδόσεις τους.
- ✓ Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφάλαια κίνησης, καθώς και πολιτική αποπληρωμής τους.
- ✓ Διαδικασίες φορολογικής ενημέρωσης, φορολογικές υποχρεώσεις απόδοσης φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- ✓ Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και γενικότερα ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων για τη λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- ✓ Ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου θα προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας τους.
- ✓ Συστήματα I.S.O., έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E.M.A.S.), προκειμένου να αποφεύγονται οι απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές, I.S.O. 14001 (έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2-4-1996).
- ✓ Εσωτερικός Έλεγχος, που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε. που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της λειτουργίας των επιμέρους συστημάτων.
- ✓ Άλλες δραστηριότητες του οργανισμού που πρέπει να εξασφαλίζουν την επίτευξη των σκοπών του.



#### 4.5 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχεδιάζεται και λειτουργεί για να παράσχει λογική διασφάλιση επίτευξης των αντικειμενικών στόχων μιας οικονομικής μονάδας. Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι ότι παρέχουν την βεβαιότητα ότι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας προστατεύονται και ότι δημιουργούνται αξιόπιστα οικονομικά στοιχεία, για την ορθολογική διοίκηση της εταιρείας και για την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων. Η επιτυχία των στόχων του εσωτερικού ελέγχου όμως πρέπει να συνδέεται με την έννοια του κοστολογικού στοιχείου δηλαδή την ανάγκη το κόστος του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης να μην υπερβαίνει το όφελος για την επιχείρηση από τη χρησιμοποίηση του συστήματος. Η ανάγκη εξισορρόπησης του κόστους και του οφέλους προϋποθέτει ορθή κρίση από την πλευρά της διοίκησης (Γεωργιακάκη et al., 2010). Αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί ακριβώς το κόστος και τα οφέλη μιας διαδικασίας ελέγχου, θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια, με τη χρήση εκτιμήσεων, να συνδέεται πάντα το κόστος του εσωτερικού ελέγχου με τις προσδοκώμενες ωφέλειες (Σχαλέκη, 2008).

Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από συγκεκριμένους εγγενείς περιορισμούς κάθε οικονομικής μονάδας, όπως είναι η παραβίαση των κανόνων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από την ίδια τη διοίκηση ή με εντολή της, η λανθασμένη χρησιμοποίηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από το προσωπικό και οι συμπαιγνίες διαφόρων στελεχών ή ακόμη και λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης (Σχαλέκη, 2008). Ο διεθνής πολυεθνικός οίκος ορκωτών ελεγκτών λογιστών πραγματοποίησε μία έρευνα σχετικά με τις αιτίες για τις οποίες διαπράχθηκε απάτη και παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων (KPMG, 1998).

**Πίνακας 1** Αιτίες απάτης ή παραποίησης οικονομικών καταστάσεων( KPMG, 1998).

Ελλιπής Εσωτερικός Έλεγχος	59%
Παραβίαση Κανόνων Εσωτερικού Ελέγχου με Προτροπή της Διοίκησης	36%
Συμπαιγνία Μεταξύ Στελεχών ή Μελών της Διοίκησης	33%
Έλλειψη Ελέγχου των Διευθυντών από το Δ.Σ.	6%
Ελλιπής Πολιτική Εταιρικής Διακυβέρνησης	7%

Από την παραπάνω έρευνα προκύπτει ότι η ισχυροποίηση του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων και η άρση των εγγενών περιορισμών σωστής λειτουργίας του θα μείωνε σημαντικά τα φαινόμενα της απάτης στις επιχειρήσεις. Σε σχέση με τα λογιστικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι ελεγκτές πρέπει να γνωρίζουν ότι τα συστήματα έχουν εγγενείς περιορισμούς. Η παρανόηση των λογιστικών εγχειριδίων και εγκυκλίων οδηγιών, η αμέλεια και η κόπωση του ασκούντος το λογιστικό ελεγκτικό έργο μπορεί να περιορίσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του λογιστικού ελέγχου. Μάλιστα, η απόδοση του λογιστικού ελέγχου μπορεί να μηδενιστεί από τη συμπαιγνία των αρμόδιων στελεχών, που μπορεί ηθελημένα να παραβιάζουν τους κανόνες του συστήματος (Σχαλέκη, 2008).

Ένας δεύτερος περιορισμός των λογιστικών ελέγχων προέρχεται από το διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι μεταβολές των παραμέτρων και των συνθηκών που προέρχονται από απρόβλεπτες μεταβολές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος καθιστούν επιτακτική την ανάγκη προσαρμογών των υφιστάμενων ελέγχων. Η καθυστέρηση ή η πιθανή αστοχία αυτών των προσαρμογών περιορίζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, οι λογιστικοί έλεγχοι είναι δυνατόν να μην καλύπτουν μερικές έκτακτου χαρακτήρα συναλλαγές ή γεγονότα όπως είναι για παράδειγμα η χορήγηση δικαιωμάτων προαίρεσης στο προσωπικό (Σχαλέκη, 2008).

## **5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ**

---

Ο εσωτερικός έλεγχος όπως έχουμε αναφέρει αποτελεί μία ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα, που αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας μιας επιχείρησης, προτείνοντας χρήσιμες βελτιώσεις για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της. Η αναγκαιότητα για την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, καθώς οι απροσεξίες και τα σφάλματα πηγάζουν από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης. Παρακάτω παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις επιχειρήσεων. Η πρώτη περίπτωση είναι μία τράπεζα (EFG Eurobank) όπου αναφέρεται η επιτυχής τέλεση του εσωτερικού ελέγχου για την επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Η δεύτερη περίπτωση είναι μια βιομηχανία (Parmalat) που οδηγήθηκε στην πτώχευση λόγω της αποτυχούς διενεργείας του εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος εμφανίζεται ως το πολύτιμο εργαλείο πρόληψης για να μην παρουσιάζονται σφάλματα, που πιθανόν κάποια από αυτά να έχουν σοβαρές συνέπειες για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

## 5.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ EUROBANK EFG

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Σήμερα, με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Συγκεκριμένα, προκειμένου να προσφέρει αυξανόμενη επενδυτική αξία προς τους μετόχους της, η EFG Eurobank Ergasias ακολουθεί συγκεκριμένη αναπτυξιακή στρατηγική, η οποία συνοψίζεται στα εξής (Eurobank, 2007):

- Έμφαση σε τομείς υψηλής κερδοφορίας και ανάπτυξης
- Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- Πελατοκεντρική οργανωτική δομή
- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης
- Επενδύσεις σε τεχνολογία
- Επαγγελματισμός και δυναμισμός της διοίκησης και του προσωπικού

Ο εσωτερικός έλεγχος της Τράπεζας, αυτός πραγματοποιείται τόσο από ανεξάρτητη μονάδα της τράπεζας, όσο και από ανεξάρτητη ελεγκτική εταιρία του μητρικού ομίλου. Κύριος ρόλος του Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή υποστήριξης στο Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου της τράπεζας αναφορικά με το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, μέσω της παροχής ανεξάρτητων και συστηματικών αξιολογήσεων της επάρκειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας όλων των επιμέρους μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου που διέπουν τη λειτουργία της τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών (Φωκάς, 2009).

Ο Τομέας Εσωτερικού Ελέγχου οργανωτικά αναφέρεται απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου, ενδυναμώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη λειτουργία του και κατοχυρώνοντας την ανεξαρτησία και το κύρος του. Ο κύριος ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου, η οποία συνεδριάζει τουλάχιστον τέσσερις φορές ετησίως, συνίσταται στη συνδρομή του Διοικητικού Συμβουλίου αναφορικά με την διεκπεραίωση των εποπτικών του αρμοδιοτήτων, η οποία επιτυγχάνεται με την:

- ✓ Επισκόπηση των χρηματοοικονομικών πληροφοριών οι οποίες θα παρουσιαστούν στους μετόχους.
- ✓ Επιβεβαίωση της αποτελεσματικής αποδοτικότητας του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου, το οποίο έχει διαμορφωθεί από τη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο.
- ✓ Εποπτεία της διαδικασίας ελέγχου.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η υιοθέτηση κοινών ελεγκτικών προτύπων από τις θυγατρικές του εξωτερικού, συστάθηκε το 2006, εντός του Τομέα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας, εξειδικευμένη διεύθυνση παρακολούθησης και υποστήριξης των Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των θυγατρικών εξωτερικού (Eurobank, 2007).

## 5.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ PARMALAT

Η Parmalat ιδρύθηκε το 1961 από τον Calisto Tanzi μετά την κληρονομιά και πώληση του οικογενειακού εργοστασίου επεξεργασίας κρεάτων και τοματοπολτού. Το 1966 η εταιρία εισήγαγε την Σουηδική τεχνολογία παστερίωσης γάλακτος υψηλής θερμικής επεξεργασίας με διάρκεια κατανάλωσης έως και 6 μήνες. Σύντομα, το προϊόν αυτό αποτέλεσε την βάση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε παγκόσμιο επίπεδο (Buchanan & Yang, 2005).

Το 2002 ήταν η μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στην Ιταλία και μια από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες του κόσμου, με 136 θυγατρικές, 120 εργοστάσια, 36.000 εργαζόμενους και παρουσία σε πάνω από 30 χώρες. Παράλληλα όμως, άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτες ανησυχίες των επενδυτών για τις αδιαφανείς οικονομικές καταστάσεις, τις ανεπαρκείς αποκαλύψεις και το υψηλό επίπεδο χρέους. Η ικανότητα ωστόσο της ραγδαίας ανάπτυξης των κερδών και των εσόδων, μέσω των συνεχόμενων αποκτήσεων, φαίνεται ότι καθησύχασε τους προβληματισμούς των επενδυτών για ένα διάστημα πριν την ολοκληρωτική της κατάρρευση.

Η περίπτωση της Parmalat κατέδειξε τις δυσκολίες επιβολής των νομοθετημάτων της εταιρικής διακυβέρνησης (κώδικας Preda) και ειδικά στα θέματα του εσωτερικού ελέγχου και των διεργασιών που εφαρμόζονται για την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Οι διεργασίες αυτές βρίσκονται κάτω από την ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου που επιφορτίζεται με το έργο του περιοδικού ελέγχου των εργασιών της επιτροπής του εσωτερικού ελέγχου (Benedetto & Castri, 2005).

Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου (internal control committee) της Parmalat, η οποία συστήθηκε το 2001 αποτελούνταν από τους Luciano Silingardi, Francesco Guiferdi και Fausto Tonpa. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι από τα μέλη της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου, ο Tonpa, είχε διατελέσει οικονομικός διευθυντής της Parmalat κατά το χρονικό διάστημα από το 1987 έως το Μάρτιο του 2003. Επίσης, κατείχε την θέση του προέδρου στην Coloniale SPA, την εταιρία συμμετοχών που έλεγχε το 51% των μετοχών της Parmalat Finanziaria. Το τρίτο μέλος της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου και πρόεδρος, Silingardi Luciano υποτίθεται ότι ήταν ανεξάρτητο. Κάτι τέτοιο ωστόσο αμφισβητείται, διότι ήταν προσωπικός φίλος και λογιστής της οικογένειας των Tanzi. Τα δύο από τα τρία μέλη της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου ήταν επίσης μέλη της εκτελεστικής επιτροπής. Επομένως η πλειονότητα της επιτροπής δεν αποτελούνταν από μη εκτελεστικά μέλη και κατά συνέπεια η εταιρία δεν συμμορφωνόταν με τις διατάξεις του κώδικα Preda αναφορικά με την παρουσία ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών μελών. Είναι φανερό, ότι η παραπάνω σύνθεση της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου εξασθένησε τον ρόλο της ως μηχανισμού παρακολούθησης και υποβοήθησε την διατήρηση της απόκρυψης της απάτης (Buchanan & Yang, 2005).

Η περίπτωση της Parmalat αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα κακής οργάνωσης του εσωτερικού ελέγχου και παραβίασης των οδηγιών του κώδικα Preda (Benedetto & Castri, 2005). Όσον αφορά την οργάνωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου η αναποτελεσματικότητα της αποδίδεται στην ύπαρξη ενός και μόνο υπαλλήλου που είχε τεθεί επικεφαλής της δραστηριότητας του ελέγχου και στερούνταν βοηθητικού προσωπικού αλλά και τεχνολογικού εξοπλισμού. Στην πράξη λοιπόν, το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου δεν μπορούσε να εκτελέσει αποτελεσματικά το έργο του, αλλά και στις περιπτώσεις που ενδέχεται να το επιτέλεσε η λήψη διορθωτικών δράσεων είναι αμφισβητήσιμη από την στιγμή που το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου ελεγχότανε απόλυτα από τον μεγαλομέτοχο, πρόεδρο και διευθύνων σύμβουλο, Tanzi.

Αίσθηση ωστόσο προκαλεί το γεγονός πως ήταν δυνατό οι φορείς της αγοράς να αγνοούν τις πληροφορίες αναφορικά με την εσωτερική δομή της Parmalat, της οποίας η αναποτελεσματικότητα και ανεπάρκεια θα μπορούσε να κρούσει τον κώδωνα του κινδύνου για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα πληροφοριακά συστήματα ή η ανάθεση των έργων στο διοικητικό συμβούλιο δεν φαίνεται να επέδρασαν σημαντικά στην πτώση της εταιρίας διότι είναι λογικό να υποθέσουμε ότι τα μέλη του συμβούλιου είχαν πλήρη γνώση των δράσεων των διευθυντικών στελεχών. Η παρουσία στο συμβούλιο πραγματικά ανεξάρτητων μελών μπορεί να μην σταματούσε τις παράνομες πράξεις, θα ήταν ωστόσο σημαντική για την καταγγελία τους και την αποφυγή της παρατάσεως τους (Τάσιος, 2007).

## **6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

---

### **6.1 ΤΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (C.O.S.O.)**

Η C.O.S.O ιδρύθηκε στις ΗΠΑ το 1985 με στόχο την υποστήριξη της Εθνικής Επιτροπής Καταπολέμησης της Ψευδούς Οικονομικής Πληροφόρησης (National Commission on Fraudulent Financial Reporting), μιας ανεξάρτητης πρωτοβουλίας του ιδιωτικού τομέα η οποία μελέτησε τους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στη ψευδή υποβολή οικονομικών αναφορών. Επίσης ανέπτυξε πληροφορίες και συστάσεις για τις δημόσιες επιχειρήσεις, τους ανεξάρτητους ελεγκτές τους και το SEC (Securities and Exchange Commission) (C.O.S.O., 2017).

Η Εθνική Επιτροπή υποστηρίχτηκε από κοινού από πέντε σημαντικούς επαγγελματικούς συνδέσμους της Αμερικής: την Αμερικανική Ένωση Λογιστικής (American Accounting Association ,AAA), το Αμερικανικό Ίδρυμα Πιστοποιημένων Δημόσιων Λογιστών (AICPA), τους Διεθνείς Οικονομικούς Υπάλληλους Ανωτέρου Επιπέδου (Financial Executives International (FEI), το Ίδρυμα Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors ,IIA) και την Εθνική Ένωση Λογιστών (National Association of Accountants, now the Institute of Management Accountants, IMA). Η Επιτροπή ήταν εξ' ολοκλήρου ανεξάρτητη από όλες τις οργανώσεις-χορηγούς και περιλάμβανε εκπροσώπους της βιομηχανίας, της δημόσιας λογιστικής, των επιχειρήσεων επενδυτών, καθώς το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (C.O.S.O., 2017).

Στόχος της C.O.S.O είναι να παρέχει πρωτοποριακές κατευθυντήριες οδηγίες για τα πεδία του (Φωστηρόπουλος, 2014):

- ✓ Εσωτερικού έλεγχου
- ✓ Διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου
- ✓ Αποτροπής της απάτης

Η C.O.S.O το 1992 δημοσίευσε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο (Internal Control-Integrated Framework), όπου για πρώτη φορά ο εσωτερικός έλεγχος παρουσιάστηκε να αντικατοπτρίζει κάτι παραπάνω από τα λογιστικά λάθη. Το πλαίσιο αυτό έδινε τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να εγκαταστήσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου και στη συνέχεια να το παρακολουθεί και να το αξιολογεί. Παρόμοιες πρωτοβουλίες αναπτύχθηκαν τόσο το 1995 στον Καναδά με την έκδοση των κατευθύνσεων στον έλεγχο (Guidance on control) από την επιτροπή των κριτηρίων ελέγχου C.O.CO. του Καναδικού Ινστιτούτου ορκωτών ελεγκτών (C.I.C.A.) όσο και στο Ηνωμένο Βασίλειο με την έκδοση της αναφοράς Turnbull report για την κατεύθυνση εσωτερικού ελέγχου πάνω στον συνδυασμένο κώδικα για τα στελέχη (Internal Control Guidance for directors on the Combined code) (Αϊβαζίδου, 2008).

Το ολοκληρωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου C.O.S.O. ενσωματώθηκε το 1995 στα Αμερικάνικα Ελεγκτικά Πρότυπα με τη δήλωση στα ελεγκτικά πρότυπα αρ. 78 «Εξέταση της δομής του εσωτερικού ελέγχου στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, τροποποίηση της δήλωσης ελεγκτικών προτύπων αρ. 55». Έκτοτε, έτυχε μεγάλης αναγνώρισης και αποδοχής παγκοσμίως, κάτι που φανερώνεται από την διάρκεια ισχύος του. Οι δημοσιεύσεις που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο είναι αρκετές, με την πιο πρόσφατη να είναι το Μάιο του 2013 και να αφορά το ανανεωμένο πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο (Αϊβαζίδου, 2008).

### **6.1.1 Εσωτερικός έλεγχος κατά C.O.S.O.**

Ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με την επιτροπή του C.O.S.O. ορίζεται ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από τα άτομα της επιχείρησης και είναι σχεδιασμένη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από πέντε συσχετισμένα συστατικά, τα οποία είναι έμφυτα στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης. Τα συστατικά στοιχεία συνδέονται, και χρησιμεύουν ως κριτήρια για τον καθορισμό εάν το σύστημα είναι αποτελεσματικό (Τάσιος, 2007).

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο αναφέρεται ως (C.O.S.O., 2017): «μία διεργασία η οποία διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων». Στον εσωτερικό έλεγχο ακόμη, απεικονίζονται θεμελιώδεις έννοιες όπως (Φωστηρόπουλος, 2014):

- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διεργασία με συνεχόμενες δραστηριότητες. Είναι ένα μέσο προς το τέλος, όχι το τέλος αυτό καθαυτό.
- Ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάζεται από τα ανθρώπους που βρίσκονται σε κάθε τομέα της επιχείρησης και δεν συνιστά μόνο πολιτικές εγχειρίδια και πρότυπα.
- Ο εσωτερικός έλεγχος αναμένεται για να παρέχει μόνο λογική διασφάλιση, και όχι απόλυτη διασφάλιση, στη διοίκηση της οντότητας και το συμβούλιο.
- Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων σε μια ή περισσότερες ξεχωριστές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες λειτουργικές, αναφορών, συμμόρφωσης.
- Ο εσωτερικός έλεγχος προσαρμόζεται στη δομή της επιχείρησης και είναι ευέλικτος όσον αφορά την εφαρμογή του σε ολόκληρη ή τμήμα της επιχείρησης

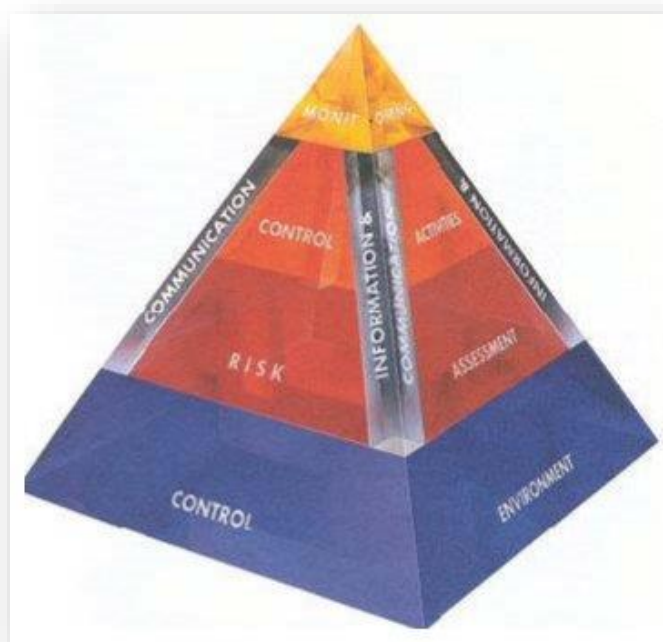
Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος προσανατολίζεται σε τρεις κατηγορίες:

- Επιχειρησιακοί στόχοι-αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
- Αξιοπιστία και εγκυρότητα τόσο των εσωτερικών όσο και εξωτερικών χρηματοοικονομικών και μη, αναφορών.
- Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς

### 6.1.2 Συνιστώσες ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από πέντε συνιστώσες που αλληλοσυσχετίζονται και πηγάζουν από τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και οι οποίες είναι (C.O.S.O., 2017):

1. Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (Control Environment)
2. Η εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment)
3. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες (Control Activities)
4. Η πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication)
5. Οι δραστηριότητες παρακολούθησης (Monitoring Activities)



Εικόνα 3 Οι συνιστώσες του πλαισίου C.O.S.O. (C.O.S.O., 2017)

Αναλυτικότερα, το περιβάλλον ελέγχου είναι το σύνολο των κανόνων, των διαδικασιών και των δομών που παρέχουν τη βάση για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε όλη την επιχείρηση. Η εκτίμηση κινδύνου συνιστάται μια δυναμική και επαναληπτική διαδικασία για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων που αφορούν την επίτευξη των στόχων. Οι κίνδυνοι αυτοί καθορίζονται και εκτιμώνται από όλη την επιχείρηση, σε συνδυασμό με την ανοχή της επιχείρησης στον κίνδυνο. Επομένως η εκτίμηση του κινδύνου

αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό της διαχείρισής τους. Όσον αφορά τις δραστηριότητες ελέγχου, αυτές είναι οι ενέργειες σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας που καθορίζονται μέσω πολιτικών και βοηθούν στη διασφάλιση της διεξαγωγής των ενεργειών της διοίκησης για τον περιορισμό των κινδύνων.

Επιπλέον, οι πληροφορίες και η επικοινωνία είναι απαραίτητες σε μία επιχείρηση. Οι πληροφορίες απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων του εσωτερικού ελέγχου και την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η επικοινωνία πρέπει να είναι μια συνεχής και επαναληπτική διαδικασία για την παροχή, την ανταλλαγή και τη λήψη των αναγκαίων πληροφοριών. Τέλος, οι συνεχείς ή μεμονωμένες αξιολογήσεις ή κάποιος συνδυασμός αυτών των δύο, χρησιμοποιείται για να βεβαιωθεί η διοίκηση για το αν και κατά πόσο κάθε μια από τις πέντε συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου είναι υπαρκτή και λειτουργεί σωστά. Τα ευρήματα αξιολογούνται με βάση κριτήρια που καθορίζονται από τις ρυθμιστικές αρχές.

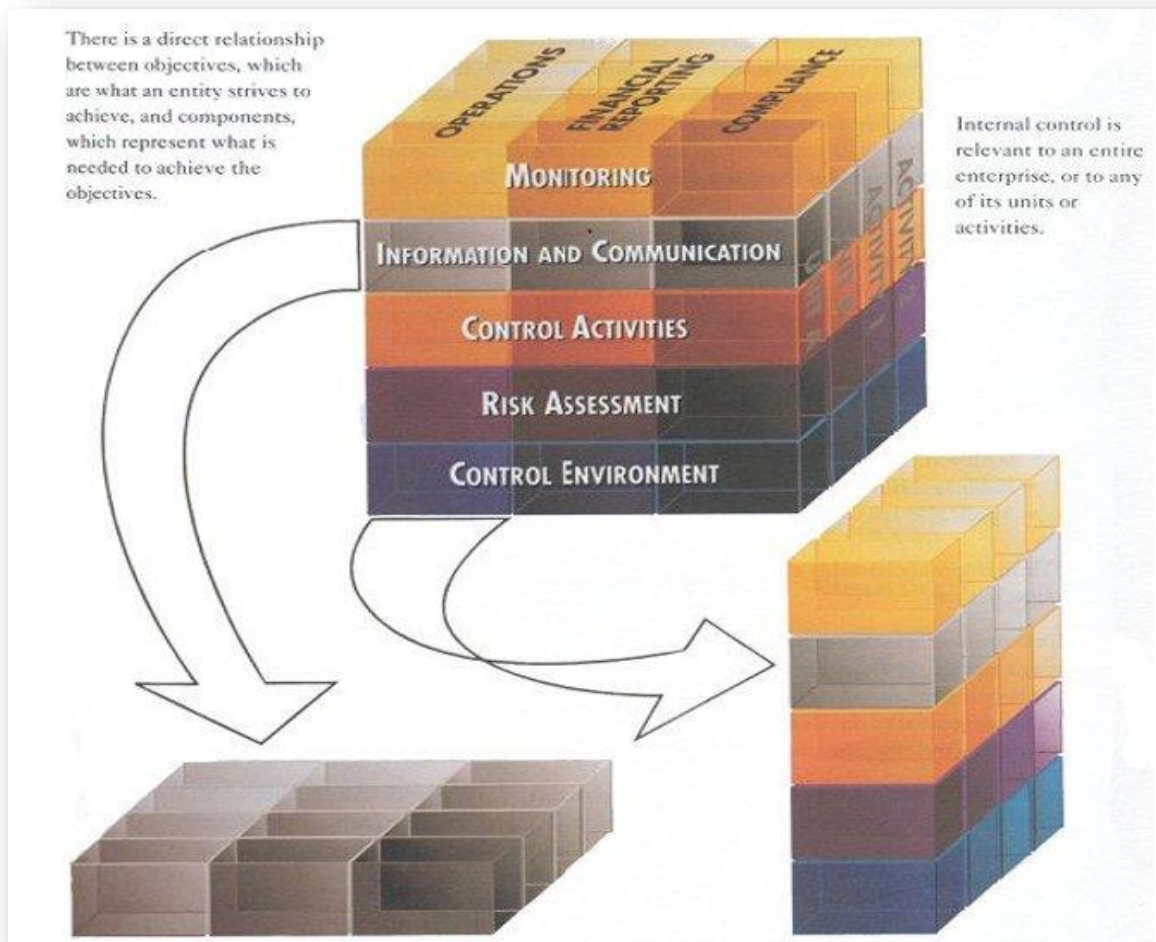
### **6.1.3 Στόχοι και συνιστώσες**

Υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ των στόχων, τους οποίους μια οντότητα επιδιώκει να επιτύχει, και τις συνιστώσες, που αντιπροσωπεύουν τι απαιτείται για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί (Αϊβαζίδου, 2008). Η σχέση μπορεί να απεικονιστεί με τη μορφή κύβου όπου:

- Οι τρεις κατηγορίες στόχων - λειτουργίες, χρηματοοικονομικές αναφορές και συμμόρφωση - αντιπροσωπεύονται από τις κάθετες στήλες.
- Οι πέντε συνιστώσες αντιπροσωπεύονται από τις σειρές.
- Οι μονάδες ή οι δραστηριότητες της οντότητας, τις οποίες αφορά ο εσωτερικός έλεγχος, απεικονίζονται από την τρίτη διάσταση του πλαισίου.

Με τον τρόπο αυτό μπορεί να γίνει εστίαση σε οποιοδήποτε από τα κελιά του κύβου. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να εξεταστεί το κάτω αριστερό μπροστινό κελί, που αντιπροσωπεύει το περιβάλλον ελέγχου και αφορά τους στόχους των επιχειρησιακών λειτουργιών ενός ιδιαίτερου τμήματος της επιχείρησης.





Εικόνα 4 Σχέση μεταξύ των στόχων και των συνιστωσών(C.O.S.O., 2017)

## 6.2 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες γίνονται ολοένα και πιο περίπλοκα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τα κατανοήσουν πλήρως για να είναι σε θέση να διενεργούν αποτελεσματικούς ελέγχους χρησιμοποιώντας τα ως ελεγκτικό εργαλείο. Αν οι έλεγχοι με τα πληροφοριακά συστήματα επιλέγονται και προσαρμόζονται βάσει των κινδύνων, τότε η συνεχής παρακολούθηση των ελέγχων αυτών και η εγκυρότητά τους παρέχουν την απαιτούμενη ασφάλεια. Ακόμη, οι έλεγχοι με πληροφοριακά συστήματα συντελούν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων μειώνοντας τον κίνδυνο που απορρέει από την περιορισμένη κατανομή αυτών των πόρων (Flowerday et al., 2005).

Ένα παράδειγμα πληροφοριακού συστήματος είναι το Σύστημα Εντροπίας (Entropy System) για τη συλλογή, την ανάλυση και τον έλεγχο διεθνών στοιχείων και πληροφοριών καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας αυτών που χρησιμοποιεί η Vodafone (Vodafone Telecommunications Industry, 2007). Το Entropy System χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην τρίτη έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibilities, CSR)

την περίοδο 2002-2003 και χαρακτηρίζεται ως το web εργαλείο απόδοσης και διαχείρισης διοικητικών επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι προϊστάμενοι, οι διευθυντές ή τα ανώτερα στελέχη των λειτουργουσών εταιρειών λαμβάνουν στρατηγικές CSR αποφάσεις που αφορούν επτά τομείς: ηλεκτρομαγνητικά πεδία, ενεργειακή αποδοτικότητα, προϊόντα και υπηρεσίες, μάρκετινγκ, διαχείριση των αποθεμάτων, ψυκτικές ουσίες και υπολείμματα από πυρκαγιά, ανακύκλωση τηλεφωνικών συσκευών και προμηθευτές.

Το σύστημα Entropy εφαρμόζεται δύο ή τρεις φορές ετησίως από τις λειτουργούσες επιχειρήσεις με στόχο την υποβολή εκθέσεων. Οι πηγές πληροφοριών προσεγγίζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις ( π.χ. Return On Investment, ROI), οι πληροφορίες ελέγχονται για αποκλίσεις, καθορίζονται οι βασικοί δείκτες απόδοσης και υποβάλλεται έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης των διαδικασιών της συγκεκριμένης εταιρείας τηλεπικοινωνιών. Η πρόσβαση στο σύστημα διευρύνεται, αφού αυτό ενσωματώνεται σε άλλα εσωτερικά συστήματα., δημιουργώντας ένα ενιαίο επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο αξιολογεί ουσιαστικά την εσωτερική εταιρική απόδοση και ενισχύει τη δέσμευση περί εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Σε γενικά πλαίσια, η εταιρεία Entropy παρέχει υπηρεσίες όπως: εγκατάσταση του λογισμικού του συστήματος, εκπαίδευση των χρηστών του συστήματος, συμβουλευτικές υπηρεσίες, τεχνική υποστήριξη, δίκτυο συνεργατών (Entropy, 2017)

Το σύστημα Entropy επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη διαχείριση κινδύνου, τον εσωτερικό έλεγχο, τις εξωτερικές επικοινωνίες και τη γενική εταιρική απόδοση. Η διεθνής βάση πελατών του Entropy System επίσης τις επιχειρήσεις BT, Cable & wireless, Carillion, Diageo, GlaxoSmithKline, Philips, Toyota (GB) και Vivendi. Σημειώνεται ότι στην Ελλάδα, η Vodafone χρησιμοποιεί τα πιστοποιημένα κατά ISO 14001 συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (Entropy, 2017).

Η τεχνολογική πρόοδος, η ανάγκη για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και οι αυξημένες απαιτήσεις του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου του κανονιστικού συμβιβασμού, αποτελούν παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη του συνεχούς ελέγχου. Με την έννοια συνεχή έλεγχο εννοούμε τον τριμηνιαίο, μηνιαίο και καθημερινό έλεγχο αντί για τον προγραμματισμένο έλεγχο ή την ετήσια εκτίμηση του κινδύνου (Richard Champers, 2006).

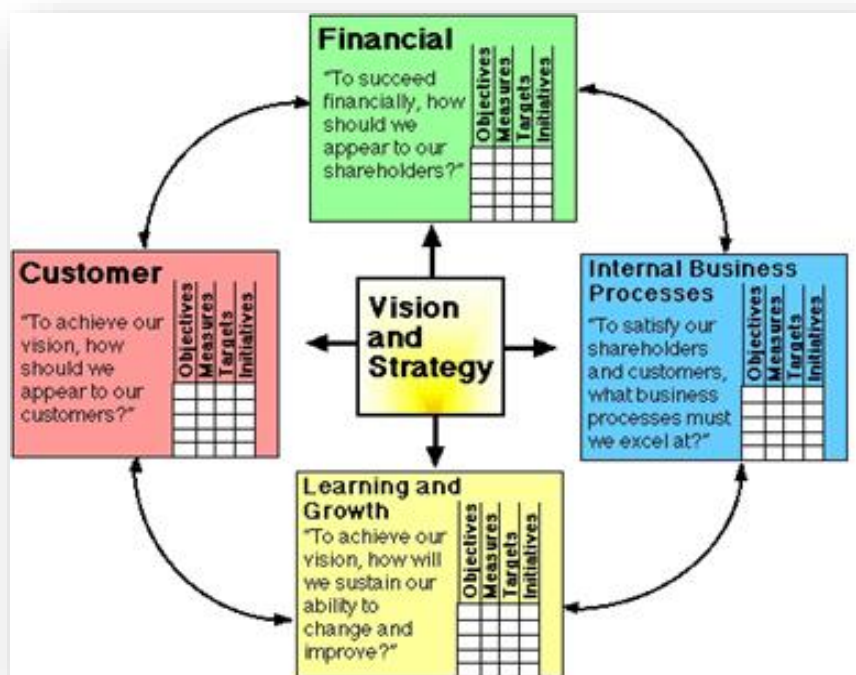
Συμπερασματικά, η χρήση συνεχών ελέγχων με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων μειώνει την μέχρι πρότινος ανάγκη για λεπτομερείς ετήσιες αναθεωρήσεις. Ο διαρκής έλεγχος δίνει τη δυνατότητα στους εσωτερικούς ελεγκτές να ελέγχουν τα επιχειρηματικά συστήματα για ανωμαλίες και για σημεία των πληροφοριακών συστημάτων όπου μπορεί να εντοπιστεί απουσία ελέγχου, άρα και αναδεικνυόμενος κίνδυνος. Με το συνεχή έλεγχο η τεχνολογία αποκτά σημαντικό ρόλο αν και απαιτείται κατάλληλη διαχείρισή. Σε καμία περίπτωση όμως δεν επιτρέπεται η σύγχυσή του μέσω της συνεχούς παρακολούθησης που αποτελεί αρμοδιότητα της διοίκησης. Η κατάλληλη εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών στις τεχνικές της τεχνολογίας θα εξασφαλίσει μια εναλλακτική λύση στις παραδοσιακές ελεγκτικές τεχνικές (Αϊβαζίδου, 2008).

### **6.3 ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΕΛΑΣ (BALANCED SCORECARD)**

Η εξισορροπημένη καρτέλα (Balanced Scorecard, BSC) αποτελεί μια μέθοδο για την αξιολόγηση της απόδοσης σε οργανισμούς παρέχοντας με αυτό τον τρόπο ξεκάθαρη

αναγνώριση της απόκλισης των επιχειρησιακών στόχων. Η έννοια της εξισορροπημένης καρτέλας αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton το 1992 σε μια αντίδραση στην αναποτελεσματική και δυσλειτουργική διαχείριση της γνώσης. Ένας γενικός τύπος εξισορροπημένης καρτέλας μεταφράζει τη συνολική αποστολή και στρατηγική του οργανισμού σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους δείκτες σε τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών (Beasley et al., 2006):

- ❖ Μάθηση και ανάπτυξη για τους υπαλλήλους.
- ❖ Εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες.
- ❖ Ικανοποίηση των πελατών.
- ❖ Οικονομική απόδοση.



Εικόνα 5 Η εξισορροπημένη καρτέλα (Kaplan & Norton, 1992)

Τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά ενοποιούνται μεταξύ τους για την επίτευξη του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι στόχοι της μάθησης και της ανάπτυξης αποσκοπούν στην βελτίωση των ικανοτήτων και της ευσυνειδησίας των εργαζομένων ώστε οι εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες να είναι συνεπείς με τους επιθυμητούς στόχους. Η καλύτερη απόδοση των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών πρέπει να οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, η οποία εν συνεχεία οδηγεί σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση. Η βελτιωμένη οικονομική απόδοση οδηγεί τελικά στην επίτευξη των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών της οντότητας (Kaplan & Norton, 1992).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές χαρακτηρίζουν την εξισορροπημένη καρτέλα ευεργετική και αποτελεσματική μέθοδο για την εργασία τους επειδή εξασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις

υπολογίζουν την επίδοσή τους με βάση ποσοτικά αλλά και ποιοτικά κριτήρια. Χρησιμοποιώντας τη BSC οι εσωτερικοί ελεγκτές ενσωματώνουν τους ελεγκτικούς στόχους με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο θετικά την πολιτική της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση (Αϊβαζίδου, 2008).

## **6.4 ΝΟΜΟΣ SARBANES-OXLEY**

Είναι γεγονός ότι οι οργανισμοί έχουν αντιμετωπίσει ταχύτερες αλλαγές τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της οικονομικής περιπλοκότητας, των εκτεταμένων κανονιστικών απαιτήσεων και της τεχνολογικής προόδου. Μέσα σε αυτό το σκηνικό, δημιουργήθηκε μία παγκόσμια ανάγκη βελτίωσης της σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, καθώς και όλων όσων συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία. Αυτή η ανάγκη ενσωματώθηκε στην αυτορρύθμιση των ελεγκτικών εταιρειών στις ΗΠΑ μέσω της ψήφισης του νόμου Sarbanes-Oxley Act από το Κογκρέσο των ΗΠΑ στις 10 Ιουλίου του 2002. Οι νέες αυτές μεταρρυθμίσεις εξαπλώθηκαν σχεδόν σε κάθε αναπτυσσόμενη χώρα αλλά και στις περισσότερες από τις αναπτυσσόμενες χώρες (Garner, et al., 2008).

Ο Sarbanes-Oxley Act (SOX) είναι ομοσπονδιακός νόμος των ΗΠΑ, ο οποίος θεσπίζει νέα πρότυπα ή ενισχύει τα ήδη υπάρχοντα για όλα τα συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών, τις διοικήσεις και τις ελεγκτικές εταιρείες των ΗΠΑ. Ως αποτέλεσμα του SOX, η ανώτατη διοίκηση πρέπει τώρα να πιστοποιεί την ακρίβεια των οικονομικών πληροφοριών ξεχωριστά. Επιπρόσθετα, οι κυρώσεις που προβλέπονται σχετικά με δόλιες χρηματοοικονομικές δραστηριότητες είναι πιο αυστηρές. Επιπλέον, με το νόμο SOX ενισχύθηκε η ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι ελέγχουν την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων και αυξήθηκε ο εποπτικός ρόλος του διοικητικού συμβουλίου (Kimmel, et al., 2011).

### **6.4.1 Κανονισμοί**

Πριν τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του νόμου SOX στις Η.Π.Α. και παρόμοιων νόμων σε άλλες χώρες, πιο συγκεκριμένα στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι εσωτερικοί ελεγκτές έδιναν έμφαση στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τη διοίκηση (Roth & Espersen, 2003). Παράλληλα, οι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούσαν λειτουργικούς ελέγχους. Εντούτοις, οι επιχειρήσεις εξελίσσονται με στόχο να ανταποκριθούν στις τεχνολογικές και θεσμικές αλλαγές που προκύπτουν.

Ο νόμος SOX περιλαμβάνει 11 τίτλους ή τμήματα, που κυμαίνονται από πρόσθετες ευθύνες του εταιρικού συμβουλίου μέχρι και ποινικές κυρώσεις και καλύπτει ζητήματα όπως η ανεξαρτησία του ελεγκτή, η εταιρική διακυβέρνηση, η εκτίμηση του εσωτερικού ελέγχου και η ενίσχυση της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Ο νόμος Sarbanes-Oxley σχεδιάστηκε για να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών στις κεφαλαιαγορές και για να βοηθήσει στην εξάλειψη της απάτης από τις οικονομικές καταστάσεις των εισηγμένων στο χρηματιστήριο επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα αύξησε σημαντικά τις κυρώσεις για τις εταιρικές λογιστικές απάτες.

Αναλυτικά, τα κύρια θέματα που περιλαμβάνονται στο σύμφωνο SOX και οι προτάσεις που τίθενται αφορούν (Tackett et al., 2004):

1. Την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων προτύπων για τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών και τις επιτροπές ελέγχου.
2. Την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων λογιστικών προτύπων καθώς και νομικές κυρώσεις για τη διοίκηση των επιχειρήσεων.
3. Την εφαρμογή νέων ελεγκτικών προτύπων που ενισχύουν την ανεξαρτησία του ελεγκτή.
4. Την καθιέρωση νομικών κυρώσεων και την προστασία των στελεχών (whistle-blowers) που αποκαλύπτουν παρατυπίες, παρανομίες και σκευωρίες.
5. Τη δημιουργία ενός συμβουλίου παρακολούθησης, εξέτασης και εντοπισμού λογιστικών παραλείψεων και λαθών με την ονομασία Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), το οποίο βρίσκεται κάτω από την επιμέλεια του SEC. Το συμβούλιο αυτό αναλαμβάνει το ρόλο της λογιστικής τυποποίησης.

Ορισμένες από τις σημαντικότερες αλλαγές που προώθησε ο SOX περιλαμβάνουν (Δαμασκηνίδου, 2012):

- Τα έγγραφα εργασίας ελέγχου πρέπει να διατηρούνται για τουλάχιστον 7 χρόνια.
- Οι ελεγκτικές εταιρείες πρέπει να συμπεριλαμβάνουν μία συντρέχουσα ή δεύτερη εταιρική επισκόπηση και έγκριση της έκθεσης ελέγχου και, επιπλέον, συντρέχουσα έγκριση κατά την έκδοση της έκθεσης ελέγχου μέσω ενός πιστοποιημένου προσώπου, διαφορετικού από το πρόσωπο, που είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο.
- Όλες οι εκθέσεις ελέγχου πρέπει να περιγράφουν το πεδίο ελέγχου του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και πρέπει να παρουσιάζουν τα ευρήματα του ελέγχου του ελεγκτή, συμπεριλαμβανομένης μιας εκτίμησης για το αν η δομή του εσωτερικού ελέγχου είναι αποδεκτή και μία περιγραφή των ουσιωδών αδυναμιών στους εσωτερικούς ελέγχους και οποιαδήποτε ουσιώδη μη συμμόρφωση με τους ελέγχους.

Αξίζει να αναφερθεί επίσης ότι, ο SOX απαίτησε ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) και ο οικονομικός διευθυντής (CFO) των εισηγμένων εταιρειών να βεβαιώνουν προσωπικά τις ετήσιες και τριμηνιαίες κοινοποιήσεις. Αυτές οι βεβαιώσεις, ουσιαστικά, απαιτούν από τους CEOs και CFOs να αναλάβουν την ευθύνη των εταιρικών τους χρηματοοικονομικών καταστάσεων και να τους εμποδίσουν να αναθέσουν αυτή την υποχρέωση σε υφισταμένους τους και έπειτα να ισχυρίζονται άγνοια, όταν αποκαλυφθεί η απάτη στις οικονομικές καταστάσεις (Wells, 2007).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι ο SOX έχει δημιουργήσει απαιτήσεις για ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου των χρηματοοικονομικών αναφορών των εισηγμένων εταιρειών. Οι νέες κανονιστικές απαιτήσεις έχουν αυξήσει τη συμμετοχή των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου στους ελέγχους τεκμηρίωσης και στους ελέγχους συμμόρφωσης, εργασία που στο παρελθόν αποτελούσε αποκλειστική αρμοδιότητα των εξωτερικών ελεγκτών. Ακόμα, η δημιουργία του PCAOB αναμόρφωσε τον έλεγχο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και τα ίδια τα συστήματα χρηματοοικονομικής αναφοράς. Τέλος, η ενασχόληση των εσωτερικών ελεγκτών με τις διαδικασίες συμμόρφωσης, αύξησε τις υποχρεώσεις τους και περιορίσε το διαθέσιμο χρόνο τους (Braiotta & Zhou, 2006).

#### **6.4.2 Νόμος Sarbanes-Oxley και ελεγκτική κάλυψη**

Η προκύπτουσα εξέλιξη είναι σημαντική σε θέματα όπως η διακυβέρνηση και η διαχείριση κινδύνου συγκριτικά με την περίοδο των επιχειρηματικών σκανδάλων. Παρ' όλα αυτά, ένα αρνητικό αποτέλεσμα του νόμου SOX αποτελεί η απορρόφηση πολλών λειτουργικών πόρων του εσωτερικού ελέγχου για την εξασφάλιση της συμμόρφωσης. Μάλιστα, σε έρευνα του 2006 διαπιστώθηκε ότι κατά το πρώτο έτος συμμόρφωσης απασχολήθηκε το 50% των πόρων του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, πλέον, απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία και ικανότητα διαπραγμάτευσης με τους μετόχους. Για παράδειγμα, σε περίπτωση εκτροπής των πόρων, ο διευθυντής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει πλήρη γνώση του μεγέθους συνεισφοράς της εργασίας του στην αξία της επιχείρησης (Αϊβαζίδου, 2008).

Μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2005 από το ΠΑ (UK & Ireland) και την KPMG έδειξε ότι, πάνω από το 89% των διευθυντών εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούν μία μεθοδολογία βασισμένη σε κίνδυνο με στόχο την προετοιμασία των ετήσιων προγραμμάτων λογιστικού ελέγχου, η οποία ανταποκρίνεται στα καθιερωμένα Διεθνή Πρότυπα του ΠΑ. Ακόμα, το 93% των διευθυντών χρησιμοποιούν την ίδια μεθοδολογία κατά την ανάθεση εργασιών που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο (Αϊβαζίδου, 2008). Σημειώνεται ότι, επειδή οι εσωτερικοί ελεγκτές εργάζονται στενά με την εσωτερική διοίκηση της επιχείρησης και τους εξωτερικούς ελεγκτές, πρέπει να έχουν αποτελεσματικές διαπροσωπικές ικανότητες, όπως ομαδικότητα και διαχείριση σχέσεων για τη διατήρηση της αντικειμενικότητας και της ανεξαρτησίας τους (Krell, 2005).

#### **6.4.3 Ο εσωτερικός έλεγχος μετά τον νόμο Sarbanes-Oxley**

Ο κύριος όγκος των εταιρειών θεωρεί τον εσωτερικό έλεγχο ως την υπεύθυνη λειτουργία για την παρακολούθηση της διαδικασίας συμμόρφωσης που επιχειρεί η διοίκηση. Συγκεκριμένα, σε μία έρευνα που διενεργήθηκε σε 171 αντιπροσωπευτικές εταιρείες αμερικανικές εταιρείες, το 20% των επιχειρήσεων πιστεύει ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει αποκλειστικά την ευθύνη συμμόρφωσης, ενώ το 65% ότι έχει ευθύνη του ελέγχου των δικλίδων ασφαλείας (Rittenberg & Miller, 2005). Δεδομένου ότι ο εσωτερικός ελεγκτής φέρει την ευθύνη να βοηθήσει τη διοίκηση να παρακολουθεί τη διαχείριση του κινδύνου και τη διαδικασία διακυβέρνησης σε έναν οργανισμό, το αποτέλεσμα αυτό δεν προκαλεί έκπληξη.

Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα, ο εσωτερικός έλεγχος είναι αρμόδιος για τη διενέργεια συνεχών ελέγχων της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας για να υποστηρίξει την ετήσια πιστοποίηση της διοίκησης. Πράγματι, σύμφωνα με το νόμο SOX, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να υποστηρίξει τη διοίκηση στις διαδικασίες συμμόρφωσης στο βαθμό που δεν πλήττεται η αντικειμενικότητα του ή η ικανότητα του να καλύπτει σημαντικούς κινδύνους του οργανισμού. Οι οδηγίες αναγνωρίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος ίσως να βοηθά στο σχεδιασμό και την άσκηση των ελέγχων, αλλά παράλληλα ενδυναμώνει την ευθύνη της διοίκησης για έλεγχο (Rittenberg & Miller, 2005).

Επιπρόσθετα, το γαλλικό ινστιτούτο διενέργησε μία έρευνα σε συνεργασία με την Ernst & Youngst, όπου και διερευνήθηκε η επίδραση του νομικού πλαισίου στον εσωτερικό έλεγχο και η επίδρασή του στη μελλοντική πορεία του. Σύμφωνα με αυτή, οι δύο κύριοι νόμοι που ασκούν επίδραση στις γαλλικές εταιρείες αποτελούν ο SOX και ο Loi de Securite Financier, οι οποίοι προσανατολίζουν τον εσωτερικό έλεγχο σε ανάλυση του κινδύνου

απορροφώντας περισσότερο χρόνο στην αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών δικλίδων ασφαλείας και λιγότερο στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους (Αϊβαζίδου, 2008).

Επίσης, τονίζεται ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στην εταιρική διακυβέρνηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή διασφαλίζεται από τη διπλή γραμμή αναφοράς, δηλαδή τόσο την ελεγκτική επιτροπή, όσο και το διοικητικό συμβούλιο. Όσον αφορά στην επάρκεια πόρων, η αναλογία είναι 2,85 εσωτερικοί ελεγκτές ανά 1000 εργαζομένους ενώ στις περισσότερες εταιρείες ο προϋπολογισμός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχει παραμείνει σταθερός (Αϊβαζίδου, 2008).

Γενικά, οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι είναι λιγότεροι από τους λειτουργικούς ή ελέγχους συμμόρφωσης στην Ιταλία και στο Ηνωμένο Βασίλειο επίσης. Μάλιστα, οι πιο πολλοί πόροι έχουν στραφεί προς λειτουργικούς και διαχειριστικούς ελέγχους. Στο Ηνωμένο Βασίλειο πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε συμμόρφωση με τον κώδικα Cadbury ενώ, στην Ιταλία ο Κώδικας Preda καθορίζει την εισαγωγή και τη βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου σε εισηγμένες εταιρείες (Tettamanzi, 2003).

## **6.5 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υφίστανται αποτελεσματική διαχείριση από τον διευθύνοντα σύμβουλο ελέγχου για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις αυξημένες απαιτήσεις. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των μετόχων, της ελεγκτικής επιτροπής, των εξωτερικών ελεγκτών και του διευθύνοντος συμβούλου. Η επικοινωνία μεταξύ μετόχων και εσωτερικών ελεγκτών σχετικά με τις ανάγκες της ελεγκτικής λειτουργίας είναι κρίσιμης σημασίας για να μεγιστοποιηθεί η χρησιμότητα που απορρέει από τη χρησιμοποίηση των πόρων ελέγχου (Αϊβαζίδου, 2008).

Επιπλέον, η αποτελεσματική εκτίμηση του κινδύνου, η ορθή διαχείριση του χρόνου και η δημιουργία λίστας προτεραιοτήτων μπορούν να συνεισφέρουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Μία ακόμα λύση στο πρόβλημα του περιορισμένου χρόνου αποτελεί η εξωτερικοποίηση του εσωτερικού ελέγχου, ιδιαιτέρως για λειτουργίες οι οποίες δεν είναι μοναδικές (Rittenberg & Covalleski, 1999). Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας επιλογής είναι η αυξημένη ανεξαρτησία, η ελαστικότητα, η μείωση του κόστους και η βελτιωμένη ποιότητα. Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως είναι η απώλεια της επιχειρηματικής πίστης και γνώσης, καθώς και η απώλεια πρόσφορου εδάφους για εκπαίδευση.

## **6.6 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Τα τελευταία χρόνια στην διεθνή λογιστική πρακτική έχει εισαχθεί η μεθοδολογία του μοντέλου του επιχειρηματικού κινδύνου (Business Risk Model) ενώ παράλληλα εμφανίστηκαν και οι όροι ελεγκτική με βάση το κίνδυνο ή ελεγκτική του επιχειρηματικού κινδύνου (risk based auditing) και εσωτερική ελεγκτική με βάση τον κίνδυνο (risk based internal auditing). Το σύνολο των μεγαλύτερων ελεγκτικών εταιριών φαίνεται να ακολουθεί την νέα μεθοδολογία ενσωματώνοντας ωστόσο σε διαφορετικό βαθμό την έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου στις υπάρχουσες ελεγκτικές διαδικασίες (Knechel, 2006).

Η χρήση της μεθοδολογίας του επιχειρηματικού κινδύνου βασίζεται σε τρεις υποθέσεις (Καραμάνης, 2002):

- a. ο ελεγκτικός κίνδυνος εμπεριέχεται στον επιχειρηματικό κίνδυνο.
- b. ο οικονομικότερος και αποτελεσματικότερος τρόπος διαχείρισης του ελεγκτικού κινδύνου είναι η μελέτη του επιχειρηματικού κινδύνου
- c. η μελέτη του επιχειρηματικού κινδύνου δημιουργεί ευκαιρίες για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Άρα, οι ελεγκτές αρχικά εκτιμούν την συνολική στρατηγική του οργανισμού ώστε να κατανοήσουν την θέση της εταιρίας μέσα στο αλληλοσυνδεδεμένο πλέγμα των εξωτερικών οντοτήτων και παραγόντων. Έπειτα, γίνεται ανάλυση των σχέσεων αυτών για τον εντοπισμό ενδείξεων σημαντικών κινδύνων του οργανισμού. Στη συνέχεια, αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός παρακολουθεί και αντιμετωπίζει κάθε σημαντικό κίνδυνο και ειδικότερα ο σχεδιασμός και η λειτουργία των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι εσωτερικές διαδικασίες άλλωστε, αποτελούν ταυτοχρόνως πηγή αλλά και μέσο μείωσης του κινδύνου (Σχαλέκη, 2008).

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης οι υπολειπόμενοι κίνδυνοι αντιπροσωπεύουν τους εντοπισμένους κινδύνους οι οποίοι θεωρούνται ότι έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τον οργανισμό και στη φάση αυτή, αποτελούν συνεπώς, το κυριότερο σημείο εστίασης της προσοχής των ελεγκτών. Η διαχείριση των κινδύνων παρέχει μια ανώτερη βάση γνώσης με την οποία οι ελεγκτές μπορούν να εκτιμήσουν ενδεχόμενα προβλήματα συνέχειας της δραστηριότητας του οργανισμού.

## 6.7 ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ

Το φαινόμενο της απάτης μπορεί να παρουσιαστεί σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και σε κάθε τομέα της οικονομικής δραστηριότητας. Οι δράστες μπορεί να εμφανιστούν σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Είναι ξεκάθαρο ότι δεν υπάρχει εγγύηση εξάλειψης της απάτης από οποιοδήποτε σύστημα ελέγχου, είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό, ή από κάποια ομάδα συμβούλων.

Σύμφωνα με τον έναν ορισμό, ο όρος λογιστική απάτη (fraud) αναφέρεται (Spathis, 2002):

- ✓ στη διαχείριση, την παρουσίαση, τη νόθευση ή την αλλοίωση των καταχωρήσεων ή των αποδεικτικών στοιχείων,
- ✓ στη μη σωστή παρουσίαση των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης,
- ✓ στην απόκρυψη ή παράλειψη αναφοράς των επιπτώσεων των παραπάνω καταχωρήσεων ή των αποδεικτικών στοιχείων,
- ✓ στην καταχώρηση εικονικών συναλλαγών, δηλαδή συναλλαγών χωρίς ουσία,
- ✓ στην κακή εφαρμογή των αρχών και προτύπων της λογιστικής.

Η ύπαρξη πιθανότητας λογιστικής απάτης υπονομεύει τη σωστή πληροφόρηση των συμμετεχόντων μερών στην αγορά κεφαλαίου, την καλή και αποτελεσματική λειτουργία της κεφαλαιαγοράς, την αποτελεσματική κατανομή των κεφαλαίων στις επιχειρήσεις και τη μείωση των συναλλακτικών ειδών κόστους. Οι παραποιημένες οικονομικές καταστάσεις, η διαφθορά οδήγησαν σε πτώχευση πολλές γνωστές εταιρίες (Enron, WorldCom, Adelphia



Communications & Arthur Andersen), με αποτέλεσμα την αφύπνιση των ρυθμιστικών αρχών για την αντιμετώπιση αυτών γεγονότων (Rezaee, 2005).

Το νέο νομικό πλαίσιο ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να θεωρήσουν την πρόληψη της απάτης ως μέρος του εσωτερικού ελέγχου. Όπως είδαμε, ο SOX απαιτεί από τη διοίκηση να ελέγχει ετησίως τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου της χρηματοοικονομικής αναφοράς. Η ετήσια πιστοποίηση πρέπει να βεβαιωθεί από τον ανεξάρτητο ελεγκτή. Επομένως, τα στελέχη που πιστοποιούν την εγκυρότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνα σε περίπτωση εντοπισμού απάτης, κακής διαγωγής και απωλειών. Εν ολίγοις, η ύπαρξη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα της παράνομης συμπεριφοράς. Ο εσωτερικός ελεγκτής θα παρέχει εξασφάλιση ότι οι δικλίδες ελέγχου έχουν σχεδιασθεί ορθά ώστε να μπορούν να διευθετούν τους κινδύνους που σχετίζονται με την απάτη καθώς και ότι λειτουργούν αποτελεσματικά. Γίνεται αντιληπτό βέβαια ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές που αναπτύσσουν προγράμματα καταπολέμησης της απάτης εξελίσσονται ενώ όσοι αποτυγχάνουν, διακινδυνεύουν την επαγγελματική τους ασφάλεια (Αϊβαζίδου, 2008).

## **6.8 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Καθώς οι επιπτώσεις της ύφεσης συνεχίζουν να υποχωρούν σιγά-σιγά, οι βιομηχανίες βρίσκονται αντιμέτωπες με μια νέα κατάσταση. Παρόλο που οι κατασκευαστές δεν εστιάζουν πλέον μόνο στον τρόπο αντιμετώπισης της πτώσης της ζήτησης, εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν μικρότερες (αλλά τεράστιες) πιέσεις μαζί με έναν αυξανόμενο αριθμό απειλών και ευκαιριών. Η παγκόσμια επέκταση, η αύξηση του κόστους της υγειονομικής περίθαλψης, οι διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού και η αυξανόμενη ζήτηση των πελατών για διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών κατατάσσονται ως βασικά ζητήματα πολλών κατασκευαστών (Protiviti.com, 2017).

Ο τομέας της μεταποίησης είναι πολύ ευρύς και περιλαμβάνει επιχειρήσεις που κατασκευάζουν τα πάντα από λειαντικά υλικά μέχρι ξύλινα δάπεδα, συμπεριλαμβανομένων τόσο των βιομηχανικών όσο και των καταναλωτικών προϊόντων, καθώς και τα τελικά προϊόντα όσο και τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή τελικών προϊόντων. Μεγάλες ομάδες προϊόντων περιλαμβάνουν τρόφιμα και ποτά, χημικά προϊόντα, εξοπλισμό μεταφοράς και ηλεκτρονικούς υπολογιστές (First Research, 2013). Σύμφωνα με στοιχεία του 2013, ο παγκόσμιος κατασκευαστικός τομέας παράγει έσοδα περισσότερα από 10 τρισεκατομμύρια, με περίπου το ήμισυ των εσόδων να προέρχεται από τους κατασκευαστές των ΗΠΑ. Τα έσοδα του τομέα εκτιμάται ότι θα αυξηθούν με μέτριο ρυθμό τα επόμενα χρόνια. Οι κυριότεροι παράγοντες της ανάπτυξης αυτής είναι η ταχεία εκβιομηχάνιση στον αναπτυσσόμενο κόσμο, καθώς και η χρήση τεχνολογίας για τη βελτίωση των προϊόντων και των αλυσίδων εφοδιασμού (First Research, 2013).

Η ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα καθοδηγείται τελικά από τις καταναλωτικές δαπάνες. Η κερδοφορία των μεμονωμένων εταιρειών εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της παραγωγής και της διανομής τους. Οι μεγάλοι κατασκευαστές έχουν συχνά σημαντικές οικονομίες κλίμακας όσον αφορά την αγορά, την παραγωγή και την εμπορία. Οι μικρές εταιρείες μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά με την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων για τα οποία δεν υπάρχουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας. Ο τομέας της μεταποίησης είναι κατακερματισμένος, με τις 50 μεγαλύτερες εταιρείες να αντιπροσωπεύουν λιγότερα από τα μισά έσοδα της παραγωγής (First Research, 2013).

Ορισμένες σημαντικές τάσεις εμφανίστηκαν πρόσφατα στον τομέα της μεταποίησης. Δεδομένου ότι ο κλάδος, μαζί με μεγάλο μέρος της παγκόσμιας οικονομίας, συνεχίζει να ανακάμπτει αργά από τα βάθη της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007, οι διαχειριστές πρέπει να εντοπίσουν τρόπους απλούστευσης των πράξεων χωρίς να θυσιάζονται η ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και η σωστή εφαρμογή βασικών διαδικασιών και διαδικασιών. Η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται νέες ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά συνεπάγεται και νέους κινδύνους, οι οποίοι πρέπει να μετριαστούν επαρκώς από υπάρχοντες ή νέους εσωτερικούς ελέγχους. Η εξωτερική ανάθεση και η εξωστρέφεια προέρχονται από μια ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου το κόστος των μεταφορών και των επικοινωνιών συνεχίζει να μειώνεται, καθιστώντας έτσι πιο αποδοτική την αξιοποίηση τοποθεσιών με χαμηλότερους μισθούς (π.χ. Ασία). Είναι ενδιαφέρον ότι οι τάσεις ανάθεσης σε εξωτερικούς συνεργάτες και του offshoring αντιστράφηκαν σε λίγες περιοχές στον τομέα της μεταποίησης. Για παράδειγμα, ορισμένες εταιρείες των Η.Π.Α. (συμπεριλαμβανομένης της NCR, της εταιρείας Coleman και άλλων) επέλεξαν να μεταφέρουν τουλάχιστον μέρος των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων από άλλες χώρες στις ΗΠΑ (Delaware Valley Industrial Resource Center, 2013). Παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτές τις αποφάσεις πιθανόν να περιλαμβάνουν το γεγονός ότι οι μισθοί της μεσαίας τάξης αυξάνονται σε χώρες με υψηλή ανάπτυξη όπως η Κίνα, ενώ τα επίπεδα παραγωγικότητας των κατασκευαστών των ΗΠΑ παραμένουν σχετικά υψηλά (Boston Consulting Group, 2011, Bureau of Labor Statistics, 2013). Η μελλοντική σημασία για τη συνολική οικονομία αυτής της "ανάκαμψης" δραστηριότητας βέβαια παραμένει προς συζήτηση.

Μια άλλη σημαντική τάση είναι η ταχεία αυτοματοποίηση των διαδικασιών παραγωγής και η αυξανόμενη εξάρτηση από τα ολοκληρωμένα συστήματα ΤΟ (τεχνολογία πληροφοριών) σε ολόκληρο τον τομέα της μεταποίησης. Για παράδειγμα, τα νέα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας επιτρέπουν στους κατασκευαστές, τους προμηθευτές και τους πελάτες να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες, τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής και τα επίπεδα απογραφής, προκειμένου να μειώσουν το κόστος και να εξασφαλίσουν την έγκαιρη εκπλήρωση των παραγγελιών (First Research, 2013).

Αποτέλεσμα αυτών των τάσεων είναι η αυξανόμενη εξάρτηση από τα συστήματα πληροφορικής και η μείωση του προσωπικού των εργαζομένων. Παρόλο που αυτές οι τάσεις είναι πιθανό να αποφέρουν εξοικονόμηση κόστους και αυξημένη αποδοτικότητα σε ορισμένους τομείς, οι διαχειριστές και οι ελεγκτές πρέπει να εξετάσουν τους κινδύνους που αντιστοιχούν στην αυξημένη εξάρτηση από την πληροφορική. Τα πρότυπα ελέγχου απαιτούν οι ανεξάρτητοι ελεγκτές να κατανοούν πλήρως τους πελάτες τους, συμπεριλαμβανομένων των αντίστοιχων επιχειρηματικών στόχων, κινδύνων και δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, ένα καθήκον που έγινε πιο προκλητικό δεδομένων μερικών από τις σημαντικές τάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας του μεταποιητικού τομέα μπορεί να αποφασίσει να παραμερίσει μια βασική επιχειρηματική λειτουργία ως λειτουργία εξοικονόμησης κόστους, αλλά στη συνέχεια μπορεί να δυσκολευτεί να υλοποιήσει μια βασική δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο των νέων δραστηριοτήτων του στο εξωτερικό. Οι ελεγκτές μπορούν με τη σειρά τους να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η υπεράκτια επιχειρηματική λειτουργία αντιπροσωπεύει μια αδυναμία ελέγχου που απαιτεί πρόσθετη προσοχή και προσπάθεια ελέγχου. Οι αναφερόμενες τάσεις στον κατασκευαστικό κλάδο παρουσιάζουν επίσης μοναδικές προκλήσεις για τους διαχειριστές οι οποίοι πρέπει να είναι ευέλικτοι στην αντιμετώπιση τυχόν νέων περιβαλλοντικών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν. Οι διαχειριστές πρέπει επίσης να εξετάζουν τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης τους προκειμένου να αξιολογήσουν εάν οι εφαρμοζόμενες πολιτικές

και διαδικασίες μετριάζουν αποτελεσματικά τους κινδύνους που ενδέχεται να εμποδίσουν την εταιρεία να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

### **6.8.1 Προσανατολισμός εσωτερικού ελέγχου στη βιομηχανία**

Οι περισσότερες, εάν όχι όλες, από αυτές τις δυνάμεις δημιουργούν νέες πιέσεις και ευκαιρίες για λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα για τη μεταποιητική βιομηχανία από την Έρευνα Δυνατοτήτων και Αναγκών Εσωτερικού Ελέγχου της Protiviti για το 2012 υποδηλώνουν ότι οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου και οι ηγέτες τους προσπαθούν να ανταποκριθούν σε αυτή τη νέα κατάσταση, επιτυγχάνοντας ισορροπία ανάμεσα σε πιο στρατηγικές συνεισφορές στις επιχειρήσεις και σε συνεχιζόμενη και σταθερά αυξανόμενη τακτική και συμμόρφωση. Οι ομάδες ηγεσίας στις μεταποιητικές εταιρείες θέλουν να αντλήσουν διδάγματα από τον τρόπο που αντιμετώπισαν την οικονομική ύφεση, να αντιμετωπίσουν τις τελευταίες διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού στην Άπω Ανατολή και τη Μέση Ανατολή, να εξετάσουν τρόπους ανάπτυξης ή ενίσχυσης των δυνατοτήτων του ERM (Enterprise Risk Management). Τα διοικητικά στελέχη επιθυμούν να κατανοήσουν πώς ορισμένοι κίνδυνοι, όπως η οικονομική βιωσιμότητα των προμηθευτών ή / και των πελατών κατά τη διάρκεια της πιστωτικής κρίσης, έχουν επηρεάσει τους ίδιους (Protiviti.com, 2017). Επιπλέον, η ιστορική οικονομική κρίση ανάγκασε τη συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων των κατασκευαστών, να ανασυγκροτήσουν τις λειτουργίες κατά τρόπο κυρίως αντιδραστικό: Σταμάτησαν οι κεφαλαιουχικές δαπάνες, εγκαταλείφθηκαν τα έργα πληροφορικής και απολύθηκαν πολλοί άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των κορυφαίων ταλέντων. Αυτές οι έρευνες υψηλού επιπέδου συχνά οδηγούν σε συζητήσεις σχετικά με τους αναδυόμενους κινδύνους: Τι γίνεται με τους εξωτερικούς κινδύνους; Τι αναδυόμενους κινδύνους πρέπει να γνωρίζουμε και πώς μπορούμε να τους παρακολουθήσουμε;

Αυτές οι ερωτήσεις οδηγούν τους κορυφαίους φορείς λήψης αποφάσεων στο ERM: Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε τους κινδύνους μας με έναν πιο ολοκληρωμένο, ενοποιημένο και συστηματικό τρόπο; Τα πιο πρόσφατα προβλήματα της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας - που δημιουργήθηκαν από τον σεισμό, το τσουνάμι και την πυρηνική καταστροφή που ακολούθησε στην Ιαπωνία, μαζί με τις εκτεταμένες πολιτικές αναταραχές στη Μέση Ανατολή - καθώς και νέοι κανονιστικοί κίνδυνοι και απαιτήσεις ενισχύουν τη σημασία του ERM. Όλες αυτές οι πιέσεις επηρεάζουν τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου στη μεταποιητική βιομηχανία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται να αντιμετωπίσουν νέους και γνωστούς κινδύνους και ευκαιρίες με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Συγκεκριμένα, τα ευρήματα της έρευνας της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Αμερική υποδηλώνουν ότι οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επικεντρωθούν σε πέντε γενικούς τομείς προτεραιότητας (Protiviti.com, 2017):

- Προώθηση της μεγαλύτερης διαφάνειας στην αλυσίδα εφοδιασμού
- Αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας για τον αποτελεσματικότερο έλεγχο των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών (π.χ. διαχείριση προμηθευτών)
- Αντιμετώπιση και διαχείριση υφιστάμενων και αναδυόμενων κινδύνων
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω ελέγχου με τεχνολογία
- Προαγωγή της εσωτερικής συνεργασίας και της εξωτερικής δικτύωσης

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τις δυνατότητες και τις ανάγκες εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάζουν μια εικόνα για τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου του μεταποιητικού κλάδου που παραμένουν σε επαγρύπνηση σχετικά με γνωστούς και γνωστούς

κινδύνους, ενώ παράλληλα αφαιρούν χρόνο και πόρους για να επικεντρωθούν σε αναδυόμενους κινδύνους και αβεβαιότητες (Protiviti.com, 2017).

### 6.8.2 Βασικά σημεία εστίασης ελέγχου

Ο έλεγχος για έναν κατασκευαστή είναι σχεδόν πανομοιότυπος με τον έλεγχο οποιασδήποτε άλλης επιχειρηματικής επιχείρησης, εκτός από τις πρόσθετες διαδικασίες γύρω από τα υπόλοιπα των αποθεμάτων της εταιρείας. Οι ελεγκτές οφείλουν να λαμβάνουν εύλογη βεβαιότητα ότι οι οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας δεν περιέχουν ουσιώδεις ανακρίβειες, είτε οφείλονται σε λάθος είτε σε απάτη. Ως εκ τούτου, οι ελεγκτές σχεδιάζουν συγκεκριμένες διαδικασίες για τον έλεγχο των υπολοίπων αποθεμάτων για τους κατασκευαστές (Freedman, 2017).

1. **Φυσική παρατήρηση του αποθέματος:** Τα γενικά αποδεκτά πρότυπα ελέγχου απαιτούν από τους ελεγκτές να παρακολουθούν φυσικά τις διαδικασίες καταμέτρησης των απογραφών της εταιρείας και να διενεργούν τις δικές τους ανεξάρτητες δοκιμές για τον φυσικό αριθμό απογραφής. Αυτή η απαίτηση ανταποκρίνεται στην πληθώρα από λογιστικές απάτες που έχουν διαιωνιστεί μέσω πλαστογράφησης των απογραφών. Συχνά, όταν ο ελεγκτής ελέγχει τον αριθμό των απογραφών, θα χρησιμοποιήσει μια τεχνική που ονομάζεται "floor-to-sheet" και "sheet-to-floor". Το όροφο σε φύλλο είναι όταν ο ελεγκτής επιλέγει στοιχεία από την αποθήκη αποθέματος και βεβαιώνεται ότι αυτά περιλαμβάνονται στο φύλλο καταμέτρησης. Αυτό δείχνει ότι το φύλλο μέτρησης έχει ολοκληρωθεί. Στη συνέχεια, ο ελεγκτής επιλέγει στοιχεία από το φύλλο καταμέτρησης και εξασφαλίζει ότι βρίσκονται στην αποθήκη, η οποία ελέγχει την ύπαρξη αποθέματος.
2. **Έλεγχος τιμών:** Το υπόλοιπο των αποθεμάτων στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας είναι συνάρτηση της ποσότητας του αποθέματος και της αξίας του αποθέματος. Ενώ η παρατήρηση των αποθεμάτων ελέγχει την ποσότητα, ο έλεγχος των τιμών ελέγχει το κόστος του αποθέματος. Τα γενικώς αποδεκτά λογιστικά πρότυπα απαιτούν το αποθεματικό να βρίσκεται στις οικονομικές καταστάσεις σε κόστος χαμηλότερο από την αγοραία τιμή. Ο έλεγχος των τιμών είναι η επαλήθευση του κόστους που κατέβαλε η εταιρεία για τα υλικά, την εργασία και τα γενικά έξοδα που εισέρχονται στην παραγωγή αποθέματος. Για τον έλεγχο των τιμών, ο ελεγκτής θα επιλέξει στοιχεία από το απόθεμα της εταιρείας σε δοκιμαστική βάση και θα επαληθεύσει, με την ανάλυση των πρωτότυπων τεκμηρίων, όπως τιμολόγια, ότι το κόστος του αποθέματος μεταφέρεται με ακρίβεια στα οικονομικά αρχεία της εταιρείας.
3. **Έλεγχος εσωτερικών διαδικασιών:** Συχνά, ο ελεγκτής θα επικεντρωθεί στους εσωτερικούς ελέγχους σχετικά με τον κύκλο απογραφής κατά τον έλεγχο ενός κατασκευαστή. Η έκταση των ελέγχων αυτών εξαρτάται από την ουσιαστικότητα του ισοζυγίου των αποθεμάτων, την έκταση που ο ελεγκτής επιθυμεί να βασίζεται σε ελέγχους για τη μείωση των διαδικασιών αυτών και άλλων παραγόντων κινδύνου που αφορούν τον κύκλο. Ωστόσο, τα πρότυπα ελέγχου απαιτούν οι ελεγκτές να αποκτήσουν τουλάχιστον μια γενική κατανόηση των εσωτερικών ελέγχων που σχετίζονται με το λογιστικό σύστημα απογραφής και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση του ελέγχου.

4. **Έλεγχος αποθεμάτων:** Για τις εταιρείες που κατέχουν αποθέματα που μπορεί να χαλάσουν ή να καταστούν παρωχημένα, ο έλεγχος αποθεμάτων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μέρος του ελέγχου του κατασκευαστή. Λόγω της παραδοχής χαμηλότερης από πλευράς κόστους αγοράς που προβλέπουν οι γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές, πρέπει να διεξάγονται έλεγχοι για να διασφαλιστεί ότι η αγοραία αξία του αποθέματος δεν υπερβαίνει το κόστος που επαληθεύεται κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων των τιμών. Οι ελεγκτές πιθανότατα θα αξιολογήσουν τον κίνδυνο παρωχημένου αποθέματος κατά τη διάρκεια της δοκιμής των εσωτερικών ελέγχων. Επιπλέον, τα αλλοιωμένα τρόφιμα ή τα σκονισμένα κιβώτια κατά τη διάρκεια μιας παρατήρησης του αριθμού των αποθεμάτων μπορεί να αναγκάσουν τους ελεγκτές να επιδείξουν μεγαλύτερη επιθετικότητα στους ελέγχους σε αυτόν τον τομέα.

### 6.8.3 Εσωτερικός έλεγχος στη διαδικασία εσόδων

Τον Μάιο του 2013, η COSO εξέδωσε ενημερωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Το πλαίσιο αυτό ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως διαδικασία που αποσκοπεί στην παροχή εύλογης βεβαιότητας όσον αφορά την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (COSO, 2013). Σύμφωνα με το πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από πέντε ολοκληρωμένα στοιχεία: (1) περιβάλλον ελέγχου, (2) αξιολόγηση κινδύνου, (3) δραστηριότητες ελέγχου, (4) πληροφόρηση και επικοινωνία και (5) παρακολούθηση. Σύμφωνα με τους Orchard & Hoag (2014), αναπτύσσεται ένα σύστημα ελέγχου της διαδικασίας εσόδων που είναι χρήσιμο στους ανεξάρτητους ελεγκτές και στους διαχειριστές του τομέα της μεταποίησης κατά την αξιολόγηση βασικών κινδύνων και τον εντοπισμό των συναφών δραστηριοτήτων ελέγχου που έχουν εφαρμοστεί για τον μετριασμό των εντοπισθέντων κινδύνων. Έτσι, το εργαλείο εντάσσεται στο πλαίσιο των συνιστωσών εσωτερικού ελέγχου "Αξιολόγηση κινδύνου" και "Δραστηριότητες ελέγχου" όπως προσδιορίζονται στο ολοκληρωμένο πλαίσιο.

Ο Πίνακας 2 παρέχει σύνοψη των στόχων ελέγχου στο πλαίσιο της διαδικασίας εσόδων. Παρόλο που η COSO αναγνωρίζει τρεις γενικούς στόχους εσωτερικού ελέγχου στον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, οι στόχοι ελέγχου που παρουσιάζονται παρακάτω αφορούν μόνο δύο από αυτούς τους στόχους (αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και λειτουργική αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα). Οι στόχοι του ελέγχου είναι οι εξής:

1. **Στόχοι Αποδοχής Παραγγελίας Πωλήσεων:** Οι παραγγελίες υποβάλλονται σε επεξεργασία μόνο εντός εγκεκριμένων ορίων πιστώσεων πελατών. Οι εντολές εγκρίνονται από τη διοίκηση όσον αφορά τις τιμές και τους όρους πώλησης.
2. **Στόχοι εισαγωγής και επεξεργασίας παραγγελίας:** Οι παραγγελίες και οι ακυρώσεις παραγγελιών εισάγονται με ακρίβεια. Τα δεδομένα εισόδου των παραγγελιών μεταφέρονται πλήρως και με ακρίβεια στις δραστηριότητες αποστολής και τιμολόγησης. Όλες οι παραγγελίες από πελάτες εισάγονται και επεξεργάζονται. Μόνο οι έγκυρες εντολές εισάγονται και επεξεργάζονται.
3. **Στόχοι χρέωσης:** Τα τιμολόγια παράγονται με εξουσιοδοτημένους όρους και τιμές. Τα τιμολόγια υπολογίζονται και καταγράφονται με ακρίβεια. Τα πιστωτικά σημειώματα και οι προσαρμογές των εισπρακτέων λογαριασμών υπολογίζονται και καταγράφονται με ακρίβεια. Όλα τα εμπορεύματα που αποστέλλονται τιμολογούνται. Τα πιστωτικά σημειώματα για όλα τα επιστραφέντα εμπορεύματα και οι προσαρμογές των εισπρακτέων λογαριασμών εκδίδονται σύμφωνα με την

πολιτική οργάνωσης. Τα τιμολόγια αφορούν έγκυρες αποστολές. Όλα τα πιστωτικά σημειώματα αφορούν επιστροφή αγαθών ή άλλες έγκυρες προσαρμογές. Όλα τα εκδοθέντα τιμολόγια καταγράφονται. Όλα τα πιστωτικά σημειώματα που εκδίδονται καταγράφονται. Τα τιμολόγια καταγράφονται στην κατάλληλη περίοδο. Τα εκδοθέντα πιστωτικά σημειώματα καταγράφονται στην κατάλληλη περίοδο.

4. **Στόχοι εισπράξεων:** Τα έσοδα από μετρητά καταγράφονται στην περίοδο κατά την οποία εισπράχθηκαν. Τα δεδομένα εισπράξεων μετρητών εισάγονται για ακριβή επεξεργασία. Όλα τα δεδομένα εισπράξεων μετρητών εισάγονται για επεξεργασία μόνο μία φορά. Οι εκπτώσεις μετρητών υπολογίζονται και καταγράφονται με ακρίβεια. Η έγκαιρη είσπραξη των εισπρακτέων λογαριασμών παρακολουθείται.
5. **Στόχοι χρηματοοικονομικής πληροφόρησης:** Οι εισπρακτέοι λογαριασμοί αντικατοπτρίζουν τις υπάρχουσες επιχειρηματικές συνθήκες και οικονομικές συνθήκες σύμφωνα με τις λογιστικές πολιτικές που χρησιμοποιούνται. Οι πληροφορίες σχετικά με τις πωλήσεις και τις εισπρακτέες οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζονται κατάλληλα και γνωστοποιούνται όλες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την εύλογη παρουσίαση και συμμόρφωση με τα επαγγελματικά πρότυπα ή τις νομικές απαιτήσεις.
6. **Στόχοι για γενικές δραστηριότητες ελέγχου:** Εκτελούνται μόνο έγκυρες αλλαγές στο κύριο αρχείο του πελάτη. Όλες οι έγκυρες αλλαγές στο κύριο αρχείο του πελάτη εισάγονται και επεξεργάζονται. Οι αλλαγές στο κύριο αρχείο του πελάτη είναι ακριβείς. Οι αλλαγές στο κύριο αρχείο του πελάτη υποβάλλονται σε έγκαιρη επεξεργασία. Τα δεδομένα του αρχείου πελατών εξακολουθούν να ισχύουν.

Δεδομένου ότι οι στόχοι ελέγχου συμμόρφωσης ποικίλλουν ευρέως ανάλογα με την οικονομική οντότητα, το εργαλείο των Orchard & Hoag (2014) δεν περιλαμβάνει στόχους ελέγχου συμμόρφωσης. Κάθε στόχος ελέγχου κατηγοριοποιείται σε μία από τις έξι υποδιαδικασίες κύκλου εσόδων: (1) Αποδοχή παραγγελιών πωλήσεων, (2) Εισαγωγή και επεξεργασία παραγγελιών πωλήσεων, (3) Τιμολόγηση, (4) Εισπράξεις, (5) Χρηματοοικονομική πληροφόρηση, και (6) Γενικές Δραστηριότητες Ελέγχου. Κάθε καταχωρημένος στόχος συνδέεται επίσης με μία ή περισσότερες αντίστοιχες δραστηριότητες ελέγχου. Οι δραστηριότητες ελέγχου με βάση τους Orchard & Hoag (2014) είναι οι εξής:

- Υπογεγραμμένες σημειώσεις παράδοσης (αποδεικτικό παράδοσης) παραλαμβάνονται από τους πελάτες για όλες τις αποστολές που πραγματοποιούνται. Η σειρά των υπογεγραμμένων παραδοτέων παραληφθέντων από τους πελάτες λογίζεται.
- Τα εμπορεύματα που αποστέλλονται κατά, πριν ή μετά το τέλος μιας λογιστικής περιόδου ελέγχονται και / ή συμφωνούνται ώστε να εξασφαλίζεται πλήρης και συνεπής καταγραφή στην κατάλληλη λογιστική περίοδο, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης (εγγραφής) και καταγραφής των σχετικών τιμολογίων.
- Τα εμπορεύματα που επιστρέφονται από τους πελάτες πριν, μετά ή μετά το τέλος μιας λογιστικής περιόδου ελέγχονται και / ή συμφωνούνται ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης και συνεπής καταγραφή στην κατάλληλη λογιστική περίοδο.
- Οι τιμές καταλόγου των προϊόντων που συναρμολογούνται από κατασκευαστικά στοιχεία υπολογίζονται αυτόματα με βάση τις τιμές καταλόγου των συστατικών των προϊόντων αυτών.
- Τα εμπορεύματα στην αποστολή επιβεβαιώνονται τακτικά και οι δηλώσεις συμβιβάζονται με τα αρχεία απογραφής και το γενικό μητρώο.

- Οι εκθέσεις για χρονικό διάστημα των εισπρακτέων λογαριασμών προετοιμάζονται τακτικά και αναλύονται.
- Οι διαδικασίες συλλογής που έχουν καταρτιστεί από τη διοίκηση για τους ληξιπρόθεσμους λογαριασμούς εκτελούνται όπως προβλέπεται.
- Οι καταγεγραμμένες πωλήσεις, τα μικτά περιθώρια κέρδους και τα διάφορα έσοδα συγκρίνονται τακτικά με τον προϋπολογισμό. η διοίκηση εξετάζει και εγκρίνει σημαντικές διακυμάνσεις.
- Η εισαγωγή δεδομένων στο υποσύστημα τιμολόγησης συγκρίνεται με τις τιμές παραγγελίας και αποστολής ανά ξεχωριστή, μη ενσωματωμένη αίτηση εγγραφής ή / και αποστολής· οι διαφορές απαιτούν έγκριση από τη διοίκηση προτού γίνει επεξεργασία των τιμολογίων.
- Τα δεδομένα τιμολογίου και πιστωτικού σημειώματος επεξεργάζονται και επικυρώνονται. Τα εντοπισμένα σφάλματα διορθώνονται αμέσως.
- Έχει θεσπιστεί μια πολιτική σχετικά με τα κριτήρια έκδοσης πιστωτικών σημειωμάτων. Η τήρηση της πολιτικής αυτής παρακολουθείται.
- Οι πιστωτικές σημειώσεις είναι διαδοχικά αριθμημένες. η σειρά των πιστωτικών σημειωμάτων λογίζεται.
- Σημαντικές αλλαγές στο κύριο αρχείο πελάτη εγκρίνονται από τη διοίκηση.
- Η διοίκηση εγκρίνει πιστωτικά σημειώματα, επισφαλείς διαγραφές χρεών και άλλες προσαρμογές στους εισπρακτέους λογαριασμούς.
- Η διοίκηση εξετάζει και εγκρίνει την αποζημίωση για επισφαλείς λογαριασμούς.
- Τα δεδομένα εισόδου για τα τιμολόγια και τα πιστωτικά σημειώματα είναι ισορροπημένα. οι παρτίδες εκτός ισορροπίας διορθώνονται αμέσως.
- Η διοίκηση παρακολουθεί τη φύση, τον όγκο και τα ποσά των εγγεγραμμένων πιστωτικών σημειωμάτων, των διαγραφών και άλλων προσαρμογών στους εισπρακτέους λογαριασμούς.
- Οι εισπράξεις μετρητών κατά, πριν ή μετά τη λήξη μιας λογιστικής περιόδου ελέγχονται και / ή συμφωνούνται ώστε να εξασφαλίζεται πλήρης και συνεπής καταγραφή στην κατάλληλη λογιστική περίοδο.
- Το σύστημα διατηρεί τόσο τρέχουσες όσο και προηγούμενες εγκεκριμένες τιμές. Οι παραγγελίες και τα τιμολόγια τιμολογούνται χρησιμοποιώντας την τιμή που ισχύει κατά την τοποθέτηση ή την αποστολή των παραγγελιών, ανάλογα με τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού.
- Οι αλλαγές εγγραφής στα δεδομένα του κύριου αρχείου του πελάτη συγκρίνονται με τα εγκεκριμένα έγγραφα πηγής ή επιβεβαιώνονται με τους πελάτες ώστε να διασφαλίζεται ότι εισήχθησαν με ακρίβεια.
- Τα αιτήματα για την αλλαγή των δεδομένων του αρχείου κύριου πελάτη καταγράφονται. Το ημερολόγιο αναθεωρείται για να διασφαλιστεί ότι όλες οι ζητούμενες αλλαγές θα επεξεργαστούν έγκαιρα.
- Τα δεδομένα εισόδου του αρχείου κύριου πελάτη επεξεργάζονται και επικυρώνονται. τα εντοπισμένα σφάλματα διορθώνονται αμέσως.
- Οι αναφορές πελατών που δεν έχουν πραγματοποιήσει παραγγελίες εντός καθορισμένης χρονικής περιόδου, εξετάζονται για να διασφαλίσουν ότι τα δεδομένα αρχείου κύριου πελάτη παραμένουν κατάλληλα.
- Οι δηλώσεις εισπρακτέων λογαριασμών πελατών αποστέλλονται περιοδικά στους πελάτες.
- Η οικονομική θέση και η φερεγγυότητα των πελατών παρακολουθούνται.

- Τα δεδομένα του αρχείου κύριου πελάτη επανεξετάζονται περιοδικά από τη διοίκηση για την ακρίβεια και την συνεχή καταλληλότητα.
- Τα αιτήματα αλλαγής των δεδομένων του αρχείου του πελάτη υποβάλλονται σε προκαθορισμένα έντυπα. η αριθμητική ακολουθία αυτών των εντύπων λογίζεται.
- Οι παραγγελίες δεν υποβάλλονται σε επεξεργασία εάν υπερβεί το πιστωτικό όριο του πελάτη.
- Οι παραγγελίες δεν υποβάλλονται σε επεξεργασία για λογαριασμούς "αποκλεισμένους".
- Οι όροι και οι τιμές των παραγγελιών πωλήσεων ή / και του τιμολογίου βασίζονται σε εγκεκριμένο τιμοκατάλογο. Εξαιρέσεις από τις τυποποιημένες τιμές και εκπτώσεις απαιτούν ειδική έγκριση από τη διοίκηση. Οι υπερβάσεις των τυποποιημένων τιμών και των όρων αναφέρονται και εξετάζονται από τη διοίκηση.
- Τα δεδομένα καταχώρησης και ακύρωσης παραγγελιών επεξεργάζονται και επικυρώνονται. τα εντοπισμένα σφάλματα διορθώνονται αμέσως.
- Οι καταγεγραμμένες παραγγελίες και ακυρώσεις επιβεβαιώνονται από τους πελάτες.
- Τα καταγεγραμμένα στοιχεία καταχώρησης παραγγελιών και ακύρωσης παραγγελιών συγκρίνονται με τα έγγραφα πηγής από ένα άτομο που είναι ανεξάρτητο από τη διαδικασία εισαγωγής παραγγελιών.
- Οι πελάτες εισάγουν και / ή ακυρώνουν παραγγελίες αυτόματα χρησιμοποιώντας πρωτόκολλα.
- Τα δεδομένα που μεταφέρονται από το υποσύστημα καταχώρισης εντολών στο υποσύστημα τιμολόγησης είναι ισορροπημένα. Τα εντοπισμένα σφάλματα διορθώνονται αμέσως.
- Οι παραγγελίες αριθμούνται διαδοχικά. Η σειρά των παραγγελιών που υποβάλλονται σε επεξεργασία λογίζεται.
- Τα τιμολόγια διαδοχικά είναι αριθμητικά. Η σειρά των τιμολογίων που υποβάλλονται σε επεξεργασία λογίζεται.
- Οι εντολές εισαγωγής εντολών είναι γραμμωτές και τα δεδομένα εισόδου παρτίδας είναι ισορροπημένα. Οι παρτίδες εκτός ισορροπίας διορθώνονται αμέσως.
- Στους πελάτες παρέχονται πιστωτικά όρια με βάση την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας και της ικανότητάς τους να πληρώνουν για αγαθά ή υπηρεσίες.
- Σημαντικές ή ασυνήθιστες εντολές πώλησης εγκρίνονται ειδικά από τη διοίκηση ως προς τις τιμές και τους όρους.
- Τα δεδομένα ακύρωσης παραγγελιών αντιστοιχούν στην αρχική σειρά.
- Η διοίκηση εξετάζει σχετικές πωλήσεις, εισπρακτέους λογαριασμούς, κόστος πωλήσεων και αναφορές αποθέματος που σχετίζονται με την είσοδο, την αποστολή, την τιμολόγηση και τους εισπρακτέους λογαριασμούς. σημαντικές ασυνήθιστες σχέσεις παρακολουθούνται και ενεργούν.
- Τα τιμολόγια εγκρίνονται βάσει σύγκρισης με έγγραφα παραγγελίας και παραγγελίας.
- Όλα τα επιστρεφόμενα προϊόντα καταγράφονται όταν παραλαμβάνονται. Το ημερολόγιο περιγράφει στοιχεία όπως πελάτες, αγαθά, ελαττώματα, επιθεωρήσεις και αξιολόγηση από τον ποιοτικό έλεγχο. Οι λεπτομέρειες επιστροφής ανά ημερολόγιο συγκρίνονται με τα πιστωτικά σημειώματα που εκδίδονται για να διασφαλιστεί ότι η πίστωση εκδίδεται στη σωστή περίοδο και σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας.
- Οι αποστολές αγαθών στους πελάτες καταγράφονται. Το ημερολόγιο χρησιμοποιείται για να διασφαλιστεί ότι όλες οι αποστολές τιμολογούνται και ότι καταγράφονται όλα τα τιμολόγια.



- Οι πωλήσεις μετρητών καταγράφονται με ταμειακή μηχανή. Οι πελάτες παραλαμβάνουν αντίγραφο της απόδειξης εγγραφής και οι συνολικές ημερήσιες αποδείξεις ανά μητρώο ισορροπούν σε μετρητά που έχουν κατατεθεί στην τράπεζα.
- Η αποστολή των εμπορευμάτων που παραγγέλθηκαν μέσω του EDI ενεργοποιεί αυτόματη προσφορά από τον τραπεζικό λογαριασμό του πελάτη.
- Οι τραπεζικές δηλώσεις ενημερώνονται τακτικά με το γενικό μητρώο.
- Τα δεδομένα εισόδου των εισπράξεων μετρητών επεξεργάζονται και επικυρώνονται. τα εντοπισμένα σφάλματα διορθώνονται αμέσως.
- Οι συναλλαγές εισπράξεων μετρητών είναι συστοιχίες και τα δεδομένα εισόδου παρτίδας είναι ισορροπημένα. οι παρτίδες εκτός ισορροπίας διορθώνονται αμέσως.
- Οι πελάτες λαμβάνουν ένα έντυπο που αναγνωρίζει την παραλαβή οποιωνδήποτε πληρωμών σε μετρητά (δηλ. μια φόρμα παραλαβής μετρητών) και τα έντυπα εισπράξεων μετρητών εξισορροπούνται με μετρητά που κατατίθενται στην τράπεζα. Οι φόρμες εισπράξεων μετρητών διαδοχικά αριθμούνται και ακολουθείται η ακολουθία των εντύπων αυτών.
- Οι διαθέσιμες εκπτώσεις μετρητών υπολογίζονται αυτόματα από το σύστημα αίτησης χρησιμοποιώντας τυπικούς προγραμματισμένους αλγόριθμους και καθορισμένους όρους πώλησης.
- Η διοίκηση ελέγχει το επίπεδο των καταγεγραμμένων εκπτώσεων που παρέχονται στους πελάτες.
- Τα υπόλοιπα των γενικών ιδίων κεφαλαίων συμβιβάζονται με τα λογιστικά βιβλία των θυγατρικών και οι διαφορές επιλύονται έγκαιρα.
- Η τιμολόγηση των καταγεγραμμένων τιμολογίων, συμπεριλαμβανομένων των εκπτώσεων που εφαρμόζονται, επανυπολογίζεται ανεξάρτητα.
- Τα τιμολόγια και / ή οι εντολές πώλησης τιμολογούνται αυτόματα από το σύστημα εφαρμογής, χρησιμοποιώντας τυποποιημένους προγραμματισμένους αλγόριθμους, συμπεριλαμβανομένου του υπολογισμού των εκπτώσεων, κατά περίπτωση.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας επεξεργάζεται και επικυρώνει τα οικονομικά έγγραφα on-line.
- Δημιουργούνται και αναλύονται τακτικά αναφορές για ανοικτά στοιχεία πελατών.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας δεν επιτρέπει την επεξεργασία των εισπράξεων από μετρητά εκτός των εγκεκριμένων τραπεζικών λογαριασμών.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας περιορίζει στο εξουσιοδοτημένο προσωπικό τη δυνατότητα δημιουργίας, αλλαγής ή διαγραφής παραγγελιών πωλήσεων, συμβάσεων και χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας επεξεργάζεται και επικυρώνει τις αλλαγές στις κύριες εγγραφές πελατών.
- Οι εκθέσεις που δημιουργούνται από το σύστημα των εγγράφων ανοιχτής πώλησης προετοιμάζονται και παρακολουθούνται ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη αποστολή.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας περιορίζει στο εξουσιοδοτημένο προσωπικό τη δυνατότητα τροποποίησης των πληροφοριών σχετικά με τις τιμές πώλησης του λογισμικού.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας υπολογίζει αυτόματα τα τιμολόγια με βάση τα δεδομένα διαμόρφωσης του συστήματος.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας περιορίζει στο εξουσιοδοτημένο προσωπικό τη δυνατότητα να δημιουργεί, να αλλάζει ή να διαγράφει αιτήματα επιστροφής εντολών πωλήσεων και πιστώσεων και επακόλουθες συναλλαγές με πιστωτικούς λογαριασμούς.

- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας δεν επιτρέπει την επεξεργασία εντολών πώλησης που υπερβαίνουν τα όρια της πίστωσης πελατών.
- Οι αναφορές που δημιουργούνται από το σύστημα των προϊόντων που αποστέλλονται αλλά δεν τιμολογούνται και των αιτήσεων χρεωστικών και πιστωτικών σημάτων χωρίς τιμολόγια προετοιμάζονται και διερευνούνται αμέσως.
- Οι εκθέσεις που παράγονται από το σύστημα των τιμολογίων που έχουν εκδοθεί αλλά δεν έχουν αναρτηθεί στο χρηματοοικονομικό τομέα προετοιμάζονται και διερευνούνται αμέσως.
- Τα λογιστικά στοιχεία της οικονομικής μονάδας της οικονομικής οντότητας τιμολογούνται στους λογαριασμούς γενικού μητρώου με βάση τα δεδομένα διαμόρφωσης τιμολογίων πωλήσεων.
- Οι αναφορές που δημιουργούνται από το σύστημα των αλλαγών στα βασικά δεδομένα του πελάτη συγκρίνονται με τα εγκεκριμένα έγγραφα πηγής ή / και ένα μη αυτόματο μητρώο των ζητούμενων αλλαγών για να διασφαλιστεί ότι εισήχθησαν με ακρίβεια και έγκαιρα.
- Οι εκθέσεις σχετικά με τη γήρανση των εισπρακτέων λογαριασμών της λογιστικής της οικονομικής μονάδας προετοιμάζονται τακτικά και αναλύονται
- Οι εκθέσεις ανασυγκρότησης που παράγονται από το σύστημα για τα έγγραφα πώλησης εκπονούνται τακτικά και αναλύονται.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας αντιστοιχεί σε αγαθά που αποστέλλονται για να ανοίξουν στοιχεία γραμμής σε ανοικτή εντολή πώλησης και κλείνει κάθε στοιχείο γραμμής καθώς αποστέλλονται τα εμπορεύματα, αποτρέποντας έτσι περαιτέρω αποστολές για αυτά τα στοιχεία γραμμής.
- Το λογισμικό της οντότητας περιορίζει σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό τη δυνατότητα δημιουργίας, αλλαγής ή διαγραφής καταλόγων συλλογής, σημειώσεων παράδοσης και ζητημάτων προϊόντων.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας καθορίζει τα επίπεδα ανοχής για τις επιτρεπόμενες εκπτώσεις μετρητών και τις διαφορές πληρωμής σε μετρητά. Ποσά που υπερβαίνουν αυτά τα επίπεδα δεν επιτρέπονται να εισαχθούν στο σύστημα.
- Το λογισμικό της οικονομικής οντότητας αντιστοιχεί στις συναλλαγές επιστροφής εντολών πωλήσεων και αιτήσεων πίστωσης σε τιμολόγια.
- Οι αναφορές που δημιουργούνται από το σύστημα των κενών στην αρίθμηση των εγγράφων επανεξετάζονται τακτικά.

#### **6.8.4 Ο εσωτερικός έλεγχος των λειτουργιών της οικονομικής οντότητας**

Υποσυστήματα ή αλλιώς κυκλώματα αποτελούν για τον εσωτερικό έλεγχο τις κυριότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης που είναι εν δράσει. Τα υποσυστήματα αυτά ελέγχονται ως προς την ομαλή λειτουργία τους και συνίστανται από:

- Το κύκλωμα εσόδων
- Το κύκλωμα των δαπανών
- Το παραγωγικό κύκλωμα
- Το κύκλωμα των επενδύσεων και
- Το χρηματοοικονομικό κύκλωμα

Αναφορικά με τον έλεγχο κυκλώματος των εσόδων από πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών, των απαιτήσεων από πελάτες και της εισπραξής τους, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου χρειάζεται να διασφαλίζει τα εξής:

- Οι συναλλαγές καθολικά να έχουν εγκριθεί κατάλληλα
- Οι συναλλαγές καθολικά που έχουν τοποθετηθεί στο σύστημα, κρίνονται έγκυρες
- Οι συναλλαγές που έχουν εγκριθεί καθολικά είναι καταχωρημένες στο σύστημα
- Οι συναλλαγές καθολικά είναι καταχωρημένες με τρόπο ακριβή
- Τα περιουσιακά στοιχεία που έχουν σχέση με το κύκλωμα των εσόδων από πωλήσεις και των εισπράξεων τους, με τις απαιτήσεις, τα αποθέματα και το ταμείο έχουν διασφαλιστεί όσον αφορά στην περίπτωση κλοπής
- Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το κύκλωμα διεξάγονται με τρόπο τόσο αποδοτικό όσο και αποτελεσματικό

Οι ελεγκτικοί κίνδυνοι καθώς και τα αντικείμενα ελέγχου ως προς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στο κύκλωμα αγοράς αγαθών και υπηρεσιών, αφορούν και τα κυκλώματα συναλλαγών καθώς και συστημάτων που λειτουργούν στην επιχείρηση. Σε κάθε φάση του συστήματος αγοράς αγαθών και υπηρεσιών υπάρχουν κίνδυνοι το σύστημα να μη λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Συνεχίζοντας θα αναφερθούμε **στα αποθέματα** που αποτελούνται από τα εμπορεύματα τα προϊόντα πρώτες ύλες κ.ά.. Τα αποθέματα συνιστούν το βασικότερο περιουσιακό στοιχείο εκμετάλλευσης της επιχείρησης, τα οποία και αγοράζει, προβαίνει σε επεξεργασία και τελικά μεταπωλεί προκειμένου να έχει κέρδος. Ο εσωτερικός ελεγκτής εμπλέκεται καθολικά στα στάδια στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και ως εκ τούτου στο στάδιο που αφορά στον σχεδιασμό των αγαθών που τελικά θα παράγει ή θα αγοράσει και θα μεταπουλήσει. Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι να προστατεύσει την επιχείρηση από την σπατάλη πόρων και τη δημιουργία μιας οργάνωσης που θα προωθεί ένα προϊόν ή την αγορά εμπορεύματος που δεν θα έχει μέλλον. Οι διαδικασίες που καλείται να αναπτύξει σε αυτό το στάδιο είναι να ελέγξει αρχικά αν έχει προηγηθεί έρευνα αγοράς για το συγκεκριμένο αγαθό που έχει σκοπό να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση και κατά δεύτερον αν αυτό το αγαθό έχει χρησιμοποιηθεί από μελλοντικούς πελάτες της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, καλείται να ελέγξει εάν έχει προηγηθεί κάποια έρευνα σκοπιμότητας είτε της παραγωγής είτε της αγοράς αυτού του αγαθού με τρόπο εμπειριστατωμένο. Σε κάθε περίπτωση, ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να ελέγχει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών στις οποίες τελικά θα βασιστεί η διοίκηση της επιχείρησης για να αποφανθεί.

Κύριο μέλημα του εσωτερικού ελεγκτή, αποτελεί η λειτουργία της κυκλοφορίας των προϊόντων καθώς και των εμπορευμάτων με τρόπο ομαλό, αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο και άρα γρήγορα και κερδοφόρα. Επίσης, η προστασία των αποθεμάτων, η διατήρηση της ποιότητας στα επίπεδα που είναι διαμορφωμένα από τη διοίκηση της επιχείρησης και τέλος, η παρακολούθηση και αποτύπωση της κυκλοφορίας αυτής λογιστικά στα βιβλία και τις ποικίλες εκθέσεις της εκάστοτε επιχείρησης.

Συνεχίζοντας με το κύκλωμα **των πάγιων περιουσιακών στοιχείων**, αρχικά θα ορίσουμε ως πάγια περιουσιακά στοιχεία εκείνα που έχουν οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση σε χρονικό διάστημα που ξεπερνά τη λογιστική ετήσια περίοδο. Υπάρχουν δύο κατηγορίες για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία:

- ✓ Υλικά ή ενσώματα πάγια
- ✓ Άυλα πάγια

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, το μητρώο παγίων αποτελεί μοναδικό τρόπο για τον έλεγχο πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Σε περίπτωση ύπαρξης βαρυσήμαντων διαφορών μεταξύ μητρώου και γενικής λογιστικής ή μητρώου και πραγματικής απογραφής των πάγιων, οι εσωτερικοί ελεγκτές καλούνται να διερευνήσουν περαιτέρω το τι συμβαίνει.

Οι κυριότερες κατηγορίες λογιστικών, οικονομικών και διαχειριστικών γεγονότων που έχουν σχέση με τα πάγια αποτελούν τις περιοχές ελέγχου και αναφέρονται παρακάτω:

- Κίνδυνοι που έχουν σχέση με την απόκτηση, την αποτίμηση και την καταστροφή των πάγιων
- Κίνδυνοι που σχετίζονται με την φύλαξη των πάγιων
- Κίνδυνοι που ελλοχεύουν κατά την πώληση των πάγιων
- Κίνδυνοι που αφορούν στην εγκεκριμένη απόσβεση της αξίας των πάγιων

Οι ελεγκτικοί κίνδυνοι που αφορούν το κύκλωμα των πάγιων περιουσιακών στοιχείων, υφίστανται σε μία από τις παραπάνω περιοχές ελέγχου. Ως εκ τούτου, υπάρχουν οι παρακάτω κίνδυνοι:

- Κίνδυνος της απόκτησης ακατάλληλων πάγιων
- Κίνδυνος της απόκτησης της επένδυσης σε τιμή όχι ιδιαίτερα καλή
- Κίνδυνος της μη προσήκουσας λογιστικής παρακολούθησης των παγίων
- Κίνδυνος κλοπής των πάγιων
- Κίνδυνος λειτουργικής απαξίωσης των πάγιων
- Κίνδυνος καταστροφής του πάγιου εξοπλισμού και ο
- Κίνδυνος της οικονομικής απαξίωσης των πάγιων

Ο εσωτερικός έλεγχος στην **περίπτωση διαθεσίμων**, είναι υπεύθυνος για το αν πραγματοποιούνται οι κύριοι στόχοι που αφορούν στην προστασία του ταμείου και γενικά των διαθεσίμων ως περιουσιακού στοιχείου. Επιπροσθέτως, είναι υπεύθυνος για την αξιοπιστία των εγγράφων ταμειακών συναλλαγών, αναφορικά με τη διαχείριση των διαθεσίμων και τη λειτουργία της υπηρεσίας αυτών με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό.

Επιπροσθέτως, βαρυσήμαντο παράγοντα που εξετάζει ο εσωτερικός έλεγχος, αποτελεί η **μισθοδοσία** ή αλλιώς σύμφωνα με την σύγχρονη ορολογία “**Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων**”.

Αναφορικά με το κύκλωμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, δηλαδή της μισθοδοσίας, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να εξασφαλίζει την επιχείρηση σχετικά με τα κάτωθι αντικείμενα:

- Οι συναλλαγές που σχετίζονται με τη μισθοδοσία είναι κατάλληλα εγκεκριμένες και αυτό αφορά όλες τις συναλλαγές
- Όλες οι συναλλαγές μισθοδοσίας που έχουν καταχωρηθεί είναι έγκυρες
- Όλες οι έγκυρες και εγκεκριμένα συναλλαγές μισθοδοσίας είναι καταχωρημένες
- Οι συναλλαγές που σχετίζονται με τη μισθοδοσία έχουν καταχωρηθεί Με τρόπο ακριβή και ορθό
- Τήρηση της νομοθεσίας και των κανονισμών που αφορούν την εργασία, την ασφάλιση και τη φορολογία του εισοδήματος του προσωπικού

- Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, δηλαδή ταμείο και δεδομένα, δεν κινδυνεύουν από περιπτώσεις κλοπής ή και απώλειας
- Οι δραστηριότητες που αφορούν στη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πραγματοποιούνται με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό.

## 7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### 7.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΜΙΛΟΥ ΤΙΤΑΝ







Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ είναι ένας ανεξάρτητος παραγωγός τσιμέντου και άλλων δομικών υλικών, με περισσότερα από 110 έτη βιομηχανικής εμπειρίας. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του Τιτάνα διεξάγονται, τόσο από εταιρίες που ανήκουν εξ ολοκλήρου στον Όμιλο όσο και από κοινοπραξίες με αναγνωρισμένους εταίρους. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν την παραγωγή, τη μεταφορά και τη διανομή τσιμέντου, σκυροδέματος, αδρανών υλικών, ιπτάμενης τέφρας, κονιαμάτων και άλλων δομικών υλικών. Έχοντας έδρα την Ελλάδα, ο Όμιλος απασχολεί 5.654 άτομα παγκοσμίως και διαθέτει προϊόντα σε 29 χώρες, στη Βόρεια Αφρική, τη Δυτική Αφρική, τον Καναδά, την Ανατολική Ακτή των ΗΠΑ και τον Κόλπο του Μεξικού, την Κεντρική Αμερική-Καραϊβική, τα Βαλκάνια και τη Δυτική Ευρώπη. Διαθέτουμε εργοστάσια τσιμέντου σε εννέα χώρες και η λειτουργική μας δομή είναι οργανωμένη σε τέσσερις γεωγραφικούς τομείς: τις ΗΠΑ, την Ελλάδα και τη Δυτική Ευρώπη, τη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο.



Οι στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου TITAN είναι (TITAN, 2016):

1. Γεωγραφική διαφοροποίηση. Ενίσχυση της επιχειρηματικής θέσης μέσω εξαγορών και εγκατάστασης νέων μονάδων σε νέες ελκυστικές αγορές, με σκοπό την ανάπτυξη της κλίμακας παραγωγής και τη μείωση της εξάρτησης από λίγες αγορές.
2. Καθετοποίηση δραστηριοτήτων. Διεύρυνση της επιχειρηματικής δράσης και σε άλλους παραγωγικούς τομείς στην αλυσίδα προϊόντων τσιμέντου, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών κερδοφορίας.
3. Συνεχής βελτίωση ανταγωνιστικότητας. Εφαρμογή νέων αποτελεσματικών μεθόδων για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε όλες τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες.
4. Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ανάπτυξη ανθρώπων και συνεχή βελτίωση των καλών σχέσεων με όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συμμετόχους, με στόχο, πάντα, τον αμοιβαίο σεβασμό και την κατανόηση.

Η Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου αποφάσισε να αξιοποιήσει τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ για να ορίσει τις μελλοντικές προτεραιότητες και τους τομείς δράσης του Ομίλου που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση. Οι Στόχοι αυτοί παρέχουν τη μοναδική ευκαιρία στον Όμιλο να ενδυναμώσει τη συνεργατική του δράση, να εμβαθύνει τη σύμπραξη με τους συμμετόχους του και να ενισχύσει την αξία που δημιουργεί σε τοπικό επίπεδο. Τα πιο ουσιώδη θέματα για τον Όμιλο TITAN και ο συσχετισμός τους με τις κατά τόπους δραστηριότητες και συμμετόχους φαίνονται στην παρακάτω εικόνα (TITAN, 2016).

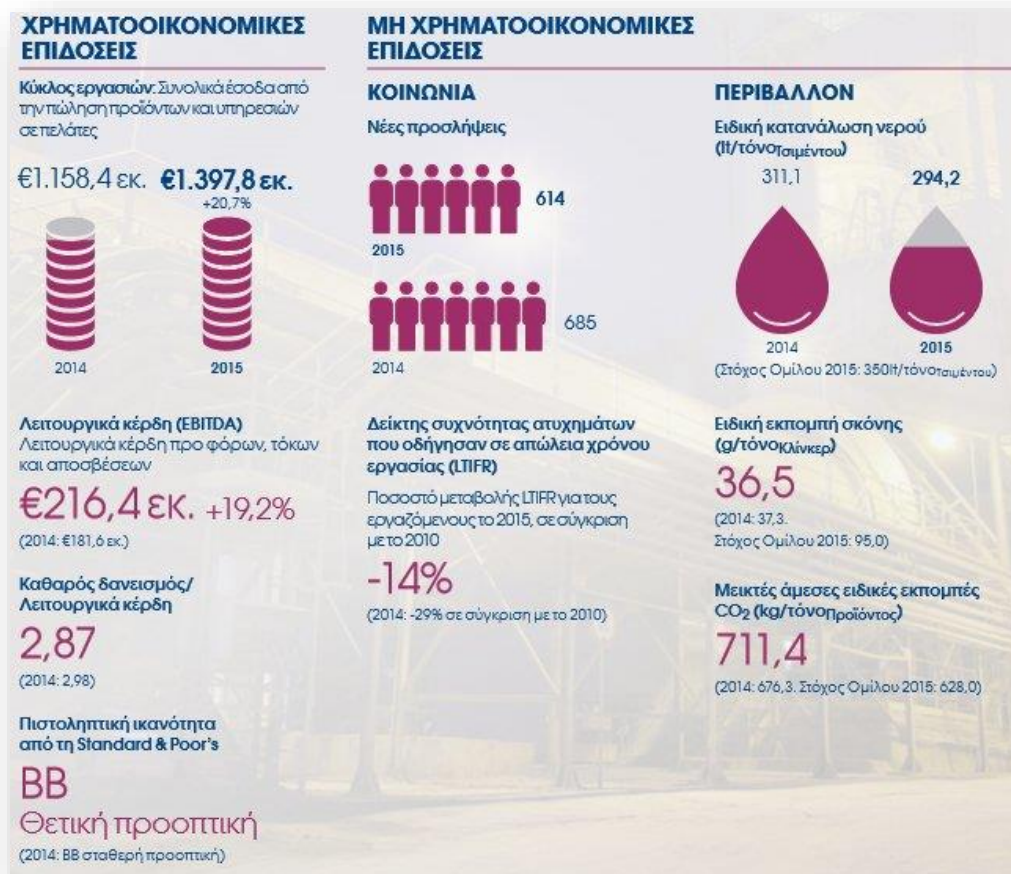
Θέματα του Ομίλου	Θέματα τοπικού ενδιαφέροντος (υπό αναθεώρηση προς το παρόν*)	Χώρες	Συμ-μέτοχοι
 <b>Οικονομική ρευστότητα και πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης</b>	Απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων	Όλες	Επενδυτές Επιχειρηματικοί εταίροι
	Δημιουργία θετικών χρηματορρών	Όλες	Κοινότητες
	Πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό και στις χρηματαγορές	Όλες	Κρατικοί φορείς Μέτοχοι
 <b>Περιβαλλοντική διαχείριση</b>	Διαχείριση περιβαλλοντικών επιπτώσεων	Όλες	Επενδυτές Κοινότητες
	Φυσικοί πόροι, βιοποικιλότητα, διαχείριση νερού και αποβλήτων	Όλες	Κρατικοί φορείς Μέτοχοι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
 <b>Κλιματική αλλαγή</b>	Ενεργειακή αποδοτικότητα	Όλες	Επενδυτές Κρατικοί φορείς Μέτοχοι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
 <b>Κυκλική οικονομία</b>	Διεύρυνση ευκαιριών για τη διαχείριση αποβλήτων	Αίγυπτος, Βουλγαρία (GAEA), Ελλάδα	Επενδυτές Επιχειρηματικοί εταίροι
	Δημιουργία νέων ευκαιριών για ανάπτυξη	ΗΠΑ	Κοινότητες
	Κοινωνία	Τουρκία	Μέτοχοι
 <b>Υγεία και ασφάλεια</b>	Τοπικές προτεραιότητες σε θέματα υγείας και ασφάλειας	Όλες	Εργαζόμενοι Κοινότητες Κρατικοί φορείς Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
 <b>Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων	Αλβανία, ΗΠΑ	Εργαζόμενοι Κοινότητες
	Ευκαιρίες απασχόλησης	Αίγυπτος, Ελλάδα, Π.Γ.Δ. της Μακεδονίας	Κρατικοί φορείς
	Δέσμευση εργαζομένων	Όλες	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
	Διαφορετικότητα	ΗΠΑ	

Εικόνα 7 Ουσιαστά θέματα για τον Όμιλο TITAN (TITAN, 2016)

## 7.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το 2015 ο Όμιλος πέτυχε ισχυρά αποτελέσματα, με κινητήριο δύναμη την αύξηση των πωλήσεων και την κερδοφορία που σημείωσαν οι δραστηριότητες στις ΗΠΑ. Ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 20,7% σε €1,4 δισ. και τα λειτουργικά κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων αυξήθηκαν κατά 19,2% σε €216,4 εκατ. Τα καθαρά κέρδη μετά τα δικαιώματα μειοψηφίας και την πρόβλεψη για φόρους ενισχύθηκαν κατά 9,1% σε €33,8 εκατ. Η σημαντική αύξηση των πωλήσεων στις ΗΠΑ αντικατοπτρίζει τη συνεχιζόμενη ανάκαμψη της αγοράς για όλα τα δομικά υλικά που παράγει και εμπορεύεται ο Όμιλος. Το 2015 ο γεωγραφικός τομέας των ΗΠΑ συνεισέφερε το 49% του ενοποιημένου κύκλου εργασιών και το 46% των ενοποιημένων λειτουργικών κερδών, αντιπροσωπεύοντας το ένα τρίτο των περιουσιακών στοιχείων του Ομίλου. Στην Ελλάδα, ο κατασκευαστικός κλάδος παρέμεινε σε συνεχή, βαθιά ύφεση. Προκειμένου να αντιμετωπίσει την κρίση στην εγχώρια αγορά, ο Όμιλος στράφηκε έντονα στις εξαγωγές, βασισμένος στις υψηλές επιδόσεις των εργοστασίων του (TITAN, 2016).





Εικόνα 8 Η ενιαία απόδοση του Ομίλου σε οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα (TITAN, 2016)

Το 2015 ο Όμιλος παρέμεινε εστιασμένος στη δημιουργία θετικών ελεύθερων ταμειακών ροών. Οι ισχυρές ταμειακές ροές που δημιουργήθηκαν από τα υψηλότερα επίπεδα των λειτουργικών κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), επέτρεψαν την αύξηση των επενδυτικών δαπανών, οι οποίες υπερδιπλασιάστηκαν σε σύγκριση με το 2014. Οι επενδυτικές δαπάνες ανήλθαν σε €173 εκατομμύρια και είχαν στόχο την αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, τη στήριξη της ταχείας ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μας στις ΗΠΑ, καθώς και τη διασφάλιση της ενεργειακής επάρκειας των εργοστασίων στην Αίγυπτο.

Ο Τιτάνας υλοποίησε ένα φιλόδοξο επενδυτικό πρόγραμμα, με δαπάνες που υπερβαίνουν τα €250 εκατ. τη διετία 2014 - 2015, με στόχο τη μελλοντική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του. Ο καθαρός δανεισμός του Ομίλου στο τέλος του 2015 διαμορφώθηκε στα €621 εκατ., υψηλότερος κατά €80 εκατ. σε σύγκριση με το 2014, αντικατοπτρίζοντας τη σημαντική αύξηση των επενδύσεων το 2015, την εξαγορά μειοψηφικής συμμετοχής στην Antea, θυγατρικής του Τιτάνα στην Αλβανία που κατείχε η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης, καθώς και την ενδυνάμωση του δολαρίου ΗΠΑ (TITAN, 2016).



Στα τέλη Δεκεμβρίου 2015, ο καθαρός δανεισμός του Ομίλου ανερχόταν σε €621 εκατ., σημειώνοντας αύξηση ύψους €80 εκατ. σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Η αύξηση αυτή κατά €30 εκατ. οφείλεται σε συναλλαγματικές μεταβολές, που προκύπτουν από τις δανειακές υποχρεώσεις σε δολάρια ΗΠΑ, λόγω της ανατίμησης του δολαρίου έναντι του ευρώ. Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων ανήλθε σε €1.705 εκατ., αντιπροσωπεύοντας 57,8% του συνόλου του ενεργητικού. Ο λόγος του καθαρού δανεισμού προς τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) διαμορφώθηκε σε 2,87 στα τέλη του 2015, δείχνοντας ευρωστία με προσδοκίες περαιτέρω ενδυνάμωσης, δεδομένων των θετικών προοπτικών του Ομίλου για αύξηση της λειτουργικής κερδοφορίας τα επόμενα έτη (TITAN, 2016).

Τέλος, οι μετοχές του Τιτάνα συμπεριλαμβάνονται στο Δείκτη Μεγάλης Κεφαλαιοποίησης FTSE/ATHEX Large Cap Index, στον Δείκτη MSCI Αναδυόμενων Αγορών και από τον Μάρτιο του 2016 στον Δείκτη FTSE Αναδυόμενων Αγορών. Στα τέλη του 2015, η τιμή της κοινής μετοχής του Τιτάνα ήταν €17,61, μειωμένη κατά 8% σε ετήσια βάση. Ξεπέρασε σε απόδοση τον Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών, ο οποίος κατέγραψε πτώση ύψους 24%, καθώς και το Δείκτη MSCI Αναδυόμενων Αγορών που μειώθηκε κατά 17%, όχι όμως τον Δείκτη S&P 350 ο οποίος κατέγραψε αύξηση 5%. Η τιμή της προνομιούχου μετοχής στο τέλος του 2015 ήταν €8,6 ανά μετοχή. Την τελευταία πενταετία η κοινή μετοχή έχει σημειώσει άνοδο 2% ετησίως. Το μετοχικό κεφάλαιο της Α.Ε. Τσιμέντων TITAN αποτελείται από 77.063.568 κοινές μετοχές και 7.568.960 προνομιούχες μετοχές χωρίς δικαίωμα ψήφου. Στη λήξη του έτους, ο Όμιλος κατείχε 2.766.512 ίδιες μετοχές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 3,27% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου (TITAN, 2016).

### 7.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΙΤΑΝΑ

Οι αρχές της καλής διακυβέρνησης και η συστηματική διαχείριση κινδύνων είναι αποφασιστικοί παράγοντες για τη διαμόρφωση των σχέσεων του Ομίλου και συνεπώς για τη συνολική του επιτυχία. Ο Όμιλος TITAN ακολουθεί τις απαιτήσεις διακυβέρνησης που ορίζονται από την ελληνική νομοθεσία και τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του

Όνοματεπώνυμο	Διοικητικό Συμβούλιο Δέκα συναντήσεις	Ελεγκτική Επιτροπή Τέσσερις συναντήσεις	Επιτροπή Ορισμού Υποψηφίων και Εταιρικής Διακυβέρνησης Μία συνάντηση	Επιτροπή Αμοιβών Δύο συναντήσεις
<b>Πρόεδρος:</b> Ανδρέας Κανελλόπουλος	10/10		1/1	
<b>Αντιπρόεδρος:</b> Ευστράτιος Γεώργιος (Τάκης) Αράπoglου	9/10			2/2
<b>Διευθύνων Σύμβουλος:</b> Δημήτριος Παπαλεξόπουλος	10/10			
<b>Μέλη (αλφαβητικά)</b>				
Ευύχιος Βασιλάκης	7/10		1/1	2/2
Ευθύμιος Βιδάλης	10/10			
Βασίλειος Ζαρκαλής	7/10			
Νέλλος Κανελλόπουλος	10/10			
Τάκης-Παναγιώτης Κανελλόπουλος	10/10			
Δώρος Κωνσταντίνου	10/10	4/4		
Δόμνα Μιράσγεζη-Μπερνίτσα	10/10		1/1	
Αλεξάνδρα Παπαλεξοπούλου-Μπενοπούλου	10/10			
Πλούταρχος Σακελλάρης	9/10	2/4		
Πέτρος Σαμπτακάκης	3/10			2/2
Μιχάλης Σιγάλας	10/10			
Βασίλειος Φουρλής	5/10	4/4		

Ηνωμένου Βασιλείου (Σεπτέμβριος 2012). Η εφαρμογή του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας, όπως και όλων των πολιτικών του Ομίλου TITAN είναι υποχρεωτική. Οι επικεφαλές των Διευθύνσεων Υπηρεσιών ή Τμημάτων είναι υπεύθυνοι για την κοινοποίηση του Κώδικα στους υφισταμένους τους και για την εκ μέρους τους κατανόηση και ορθή εφαρμογή του. Η συμμόρφωση με τον Κώδικα αποτελεί ευθύνη όλων και κανείς δεν μπορεί να δικαιολογήσει καμία αντιδεοντολογική ενέργεια, με την αιτιολογία ότι εκτελούσε εντολές προϊσταμένου του (TITAN, 2016).

*Εικόνα 9 Συναντήσεις Διοικητικού Συμβουλίου και Επιτροπών 2015 – Συχνότητα και παρουσία*

Σύμφωνα με τον τελευταίο ανεξάρτητο έλεγχο που πραγματοποιήθηκε από τον Ορκωτό Λογιστή κ. Μάριο Ψάλτη (SOEL Reg. No 38081) τα αποτελέσματα του ελέγχου συνάδουν με τις οικονομικές καταστάσεις που παρουσίασε ο Όμιλος το 2015 (Παράρτημα Ι και ΙΙ) (TITAN, 2016).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία, παρατηρούμε πως η ελεγκτική με την πάροδο των χρόνων εξελίχθηκε σε μια σύνθετη και πολυδιάστατη επιστήμη. Από τον αρχικό έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, πλέον η ελεγκτική περιλαμβάνει και την ενασχόληση με αρκετά σύγχρονα και σύνθετα ζητήματα. Η εξέλιξη αυτή της ελεγκτικής είναι απόρροια της αλλαγής στη δομή και την πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και στην ολοένα αυξανόμενη ροή οικονομικών πληροφοριών από και προς τις οικονομικές μονάδες.

Λογικό επακόλουθο αποτέλεσε και η ανάγκη για ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις με σκοπό την παροχή ανεξάρτητης, αντικειμενικής, διαβεβαιωτικής και συμβουλευτικής δραστηριότητας με σκοπό τη διατήρηση αλλά και βελτίωση της λειτουργίας των οικονομικών μονάδων στις οποίες εφαρμόζεται. Για να πετύχει κάτι τέτοιο, ο εσωτερικός έλεγχος, εφαρμόζει ελέγχους διαφόρων ειδών οι κυριότεροι από τους οποίους είναι οι έλεγχοι στην παραγωγή, οι διοικητικοί, οι οικονομικοί αλλά και οι λειτουργικοί έλεγχοι.

Η διατήρηση της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης, επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, το σύνολο δηλαδή των μέτρων ελέγχου που έχουν επινοηθεί για να κατευθύνουν, περιορίσουν, διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες. Βασικό συστατικό για την επιτυχή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η τήρηση των προτύπων για την εφαρμογή του αλλά και η υπακοή στον κώδικα ηθικής δεοντολογίας. Ο εσωτερικός έλεγχος, πέραν της διασφάλισης της ορθής λειτουργίας μέσω του ελέγχου των λογιστικών καταχωρίσεων, των συναλλαγών, των περιουσιακών στοιχείων και γενικά ότι εμπίπτει στο λογιστικό πλαίσιο που απεικονίζεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ασχολείται και με τη διαχείριση κινδύνου.

Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου οι λογιστικές απάτες δεν αποκαλύφθηκαν παρά μόνο μετά την εξαπάτηση του κοινού. Δυστυχώς, η παραποίηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι συνήθως σε τέτοιο βαθμό, που εμποδίζει τη σωστή πληροφόρηση και επομένως, οδηγεί στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων. Οι επιπτώσεις είναι εξαιρετικά σημαντικές και αγγίζουν όχι μόνο το επενδυτικό κοινό αλλά και τις ίδιες τις εταιρείες, μετά την αποκάλυψη των παρατυπιών. Κλείνοντας θέτουμε το ερώτημα αν τελικά ο έλεγχος εκπληρώνει ή όχι το σκοπό του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- AICPA (2006-2017) Committee on Auditing Procedures, American Institute of CPAs. <https://www.aicpa.org/research/standards/auditattest/pages/sas.aspx>
- Beasley M, Chen A, Nunez K, Wright L, (2006), Working hand in hand: Balanced Scorecards and enterprise risk management, Strategic Finance
- Benedetto F & Castri Di S. (2005). There is something about Parmalat (on directors and gatekeepers).
- Boynton W. C., & Johnson R. N. (2006), Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting, 8th Edition
- Braiotta, L. Jr., & Zhou, J., (2006), An exploratory study of the effects of the Sarbanes-Oxley Act, the SEC and United States stock exchange(s) rules on audit committee alignment, Managerial Auditing Journal, Vol.21, No 2, pp. 166-190
- Buchanan B, & Yang T. (2005). The benefits and costs of controlling shareholders: the rise and fall of Parmalat, Research in international business and finance
- C.O.S.O. (2017) The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Entropy (2017), Internal Audit, <http://www.entropy.co.il/en/services/internal-auditing.html>
- Eurobank (2007), Ετήσιος απολογισμός Eurobank 2006 και 2007
- Flowerday S., von Solms R. & Mandela N., (2005), Continuous auditing: verifying information integrity and providing assurances for financial reports, Le Grand
- Garner, D. E., McKee, D. L. & McKee, Y. A., (2008). Accounting and the Global Economy after Sarbanes-Oxley. s.l.:M.E. Sharpe, Inc..
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February): 71-79.
- Kimmel, P. D., Weygandt, J. J. & Kieso, D. E., (2011). Financial Accounting. 6th επιμ. s.l.:Wiley
- Knechel W.R. (2006), “The business risk audit: origins, obstacles, and opportunities”, Accounting Organization and Society.
- KPMG, (1998) Fraud Survey, New York
- Krell, E. (2005). Is Sarbanes-Oxley compromising internal audit? Business Finance, 11(8), 18-20,22,24. [Online] Available: <http://search.proquest.com.ezproxylocal.library.nova.edu/docview/211058933?accountid=6579>
- Nashwa G., (2005). The Role of Audit Committees in the Public Sector. CPA Journal. Vol. 75 (8).
- Rezaee, Z., (2005), Causes, consequences and deterrence of financial statement fraud”, Critical Perspectives of Accounting, 16, pp. 277-298
- Rittenberg L. & Covalski M., (1999), Outsourcing the internal audit function: the British Government experience with market testing, International Journal of Auditing, Vol. 3, No 3, pp. 225-235
- Rittenberg L.E. & Miller P. K., (2005), Sarbanes-Oxley Section 404 Work Looking at the Benefits
- Roth J. & Espersen D., (2003) Internal Audits Role in Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL

- Smith G. (2005) Communication Skills are critical for internal auditors, *Managerial Accounting Journal*. Vol. 20 (5): 518-519.
- Spencer P.K.H. (2003), *The Internal Auditing Handbook*.
- Tackett, J., et al., (2004), Sarbanes-Oxley and audit failure: a critical examination, *Managerial Auditing Journal*, Vol.19, No.3, pp. 340-350
- Tettamanzi P., (2003) *Internal Auditing: Evoluzione Storica, Stato Dell' arte e Tendenze di Sviluppo: Italia e Regno Unito a Confronto*, Egea, Milano
- Vodafone Telecommunications Industry, (2007) <[https://bsi-entropy.com/about/customers/by-corporate/documents/VodafoneCase-Study\\_000.pdf](https://bsi-entropy.com/about/customers/by-corporate/documents/VodafoneCase-Study_000.pdf)>
- Wells, J. T., (2007). *Corporate Fraud Handbook*. 2nd επιμ. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Αϊβαζίδου Π. (2008), *Εσωτερικός Έλεγχος στις επιχειρήσεις*, ΑΠΘ Θεσσαλονίκης, ΜΔΕ Πληροφορική και Διοίκηση
- Γεωργιακάκη Σ., Δούλου Αι., Νικηφοράκη Ι., (2010) *Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων*, Σχολή Διοίκησης Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης
- Δαμασκηνίδου Ε.Ε. (2012), *Η Ελεγκτική ως μέσο πρόληψης της παραποίησης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων: η επίδραση της γνώμης του ορκωτού ελεγκτή για τις ελληνικές τράπεζες*. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Καζαντζής Χ., (2006). *Ελεγκτική & εσωτερικός έλεγχος: μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων*. Εκδόσεις Business Plus. Αθήνα
- Καζαντζής Χ.Ι., (2006), *Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος: μία συστηματική προσέγγιση εννοιών αρχών και προτύπων*, σελ. 52
- Καραμάνης Κ.. (2002), *Εισαγωγή στη θεωρία και πρακτική της σύγχρονης ελεγκτικής*, Ι.Ε.Σ.Ο.Ε.Λ.
- Καραμάνης Κ. (2002), *Εισαγωγή στη θεωρία και πρακτική της σύγχρονης ελεγκτικής*, Ι.Ε.Σ.Ο.Ε.Λ
- Παπαστάθης Π., (2003). *Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του*. Εκδόσεις ΟΠΑΠ. Αθήνα.
- Σπαθής, Χ., (2002), *Εμπειρική διερεύνηση της παραποίησης οικονομικών καταστάσεων*, Λογιστής, τ. 570, σελ.1286-1294
- Σχαλέκη Κ.Ε., (2008), *Εσωτερικός έλεγχος και παραποίηση οικονομικών καταστάσεων που συντάσσονται με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα*, MBA Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Τάσιος Σ., (2007), *Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων στο σύγχρονο περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- TITAN (2016), *Χτίζοντας το μέλλον μας μαζί, Σύνοψη Ενιαίου Ετήσιου Απολογισμού 2015* <http://integratedreport2015.financial.titan.gr/summary>
- Φωκάς Γ. (2009), *Εσωτερικός έλεγχος και επιχειρηματικοί κίνδυνοι*, MBA Διοίκηση επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Φωστηρόπουλος Ευ. (2014), *Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων και φαινομένων απάτης*, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Χατζηαραλάμπους Λ., (2004), *Εσωτερικός Έλεγχος Σύγχρονης Επιχείρησης*, Χρηματοοικονομική και Ελεγκτική, ΤΕΙ Ηπείρου

- Protiviti.com. (2017). Top Priorities for Internal Audit in Manufacturing | Protiviti - Canada. [online] Available at: <https://www.protiviti.com/CA-en/insights/top-priorities-internal-audit-manufacturing> [Accessed 1 Sep. 2017].
- Freedman, J. (2017). Audit Checklist for Manufacturing. [online] Smallbusiness.chron.com. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/audit-checklist-manufacturing-58076.html> [Accessed 1 Sep. 2017].
- Boston Consulting Group (2011). Productivity-adjusted wage rates will near US rates by 2015, assuming current capital-labor tradeoffs and low-cost U.S. location (chart), shown in Supply Chain Digest's On-Target e-magazine (2011).
- First Research (2013, October 21). Manufacturing sector industry profile. First Research, a division of Hoover's, Inc., Austin, TX.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2013). Productivity change in the manufacturing sector, 1987-2012 (chart). Retrieved July 9, 2017 from <http://www.bls.gov/lpc/prodybar.htm>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations (COSO), Jersey City, NJ.
- Orchard, L. and Hoag, M. (2014). Revenue Process Internal Control For Manufacturers: An Evaluation Tool For Independent Auditors And Managers. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 12(2), p.137.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

(ποσά σε χιλιάδες €)	Όμιλος		Εταιρία	
	Για το έτος που έληξε την 31/12		Για το έτος που έληξε την 31/12	
	2015	2014	2015	2014
Κύκλος εργασιών	1.397.818	1.158.414	273.193	263.969
Κόστος πωλήσεων	-1.039.425	-863.906	-202.442	-208.026
<b>Μεικτά κέρδη προ αποσβέσεων και απομειώσεων</b>	<b>358.393</b>	<b>294.508</b>	<b>70.751</b>	<b>55.943</b>
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	9.508	15.237	16.651	10.463
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	-114.169	-100.927	-37.048	-35.372
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	-21.236	-18.466	-128	-133
Άλλα έξοδα εκμετάλλευσης	-16.074	-8.761	-6.458	-284
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και απομειώσεων</b>	<b>216.422</b>	<b>181.591</b>	<b>43.768</b>	<b>30.617</b>
Αποσβέσεις που αναλογούν στο κόστος πωλήσεων	-107.442	-98.681	-12.285	-12.161
Αποσβέσεις που αναλογούν στα έξοδα διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης	-6.208	-6.768	-1.256	-1.296
(Απομειώσεις)/αντιστροφή απομειώσεων ενσώματων και ασώματων ακινητοποιήσεων που αναλογούν στο κόστος πωλήσεων	-17.045	414	-	753
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων</b>	<b>85.727</b>	<b>76.556</b>	<b>30.227</b>	<b>17.913</b>
Έσοδα συμμετοχών και χρεογράφων	1.565	-	55.246	112.000
Έξοδα συμμετοχών και χρεογράφων	-2.805	-1.609	-	-5.211
Έσοδα χρηματοοικονομικής λειτουργίας	1.767	2.148	52	110
Έξοδα χρηματοοικονομικής λειτουργίας	-67.360	-66.275	-23.383	-43.365
Κέρδη από συναλλαγματικές διαφορές	17.435	31.056	1.477	1.679
Συμμετοχή στα κέρδη συγγενών εταιριών και κοινοπραξιών	5.815	4.945	-	-
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>42.144</b>	<b>46.821</b>	<b>63.619</b>	<b>83.126</b>
(Μείον)/πλέον: Φόρος εισοδήματος	-6.848	-11.104	-3.477	8.598
<b>Κέρδη μετά από φόρους</b>	<b>35.296</b>	<b>35.717</b>	<b>60.142</b>	<b>91.724</b>

### Τα καθαρά κέρδη αναλογούν σε :

Μετόχους της Εταιρίας	33.754	30.947
Μη ελέγχουσες συμμετοχές	1.542	4.770
	<b>35.296</b>	<b>35.717</b>
<b>Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)</b>	<b>0,4126</b>	<b>0,3790</b>
<b>Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - προσαρμοσμένα (σε €)</b>	<b>0,4103</b>	<b>0,3767</b>



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

(ποσά σε χιλιάδες €)	Όμιλος		Εταιρία	
	Για το έτος που έληξε την 31/12		Για το έτος που έληξε την 31/12	
	2015	2014	2015	2014
<b>Ενεργητικό</b>				
Ενώματες ακινητοποιήσεις	1.807.709	1.677.282	239.413	236.468
Επενδυτικά ακίνητα	9.548	9.267	9.461	9.908
Ασώματες ακινητοποιήσεις	454.584	441.808	1.854	1.973
Συμμετοχές σε θυγατρικές	-	-	844.762	845.807
Συμμετοχές σε συγγενείς εταιρίες και κοινοπραξίες	82.508	86.533	-	-
Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία	1.209	1.406	172	111
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	14.830	16.204	3.063	2.960
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	806	2.517	-	-
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων</b>	<b>2.371.194</b>	<b>2.235.017</b>	<b>1.098.725</b>	<b>1.097.227</b>
Αποθέματα	286.793	275.774	70.682	72.830
Απαιτήσεις και προπληρωμές	167.645	157.449	68.884	53.169
Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία	2.110	63	2.109	61
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	121.733	142.946	8.626	16.971
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων</b>	<b>578.281</b>	<b>576.232</b>	<b>150.301</b>	<b>143.031</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>2.949.475</b>	<b>2.811.249</b>	<b>1.249.026</b>	<b>1.240.258</b>
<b>Ίδια Κεφάλαια και Υποχρεώσεις</b>				
Μετοχικό κεφάλαιο (84.632.528 μετοχές των € 4,00)	338.530	338.530	338.530	338.530
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	22.826	22.826	22.826	22.826
Δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών	1.807	1.620	1.807	1.620
Ίδιες μετοχές	-79.077	-83.633	-79.077	-83.633
Λοιπά αποθεματικά	1.017.304	939.525	519.750	496.236
Κέρδη εις νέο	285.504	288.137	56.708	47.722
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων που αναλογούν σε μετόχους της μητρικής Εταιρίας</b>	<b>1.586.894</b>	<b>1.507.005</b>	<b>860.544</b>	<b>823.301</b>
Μη ελέγχουσες συμμετοχές	118.391	120.590	-	-
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (α)</b>	<b>1.705.285</b>	<b>1.627.595</b>	<b>860.544</b>	<b>823.301</b>
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	716.766	634.195	300.712	336.694
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα	924	2.438	-	-
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	163.786	184.085	7.518	3.365
Υποχρεώσεις συνταξιοδοτικών παροχών	31.018	31.727	13.087	14.029
Προβλέψεις	21.481	15.922	2.221	2.293
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	6.803	30.053	4.236	4.446
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>940.778</b>	<b>898.420</b>	<b>327.774</b>	<b>360.827</b>
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	26.313	49.522	9.324	95
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	265.805	220.462	45.701	52.425
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα	-	127	-	-
Υποχρεώσεις από φόρο εισοδήματος	4.959	10.987	-	-
Προβλέψεις	6.335	4.136	5.683	3.610
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>303.412</b>	<b>285.234</b>	<b>60.708</b>	<b>56.130</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (β)</b>	<b>1.244.190</b>	<b>1.183.654</b>	<b>388.482</b>	<b>416.957</b>
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων (α+β)</b>	<b>2.949.475</b>	<b>2.811.249</b>	<b>1.249.026</b>	<b>1.240.258</b>



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

(ποσά σε χιλιάδες €)	Όμιλος		Εταιρία	
	Για το έτος που έληξε την 31/12		Για το έτος που έληξε την 31/12	
	2015	2014	2015	2014
<b>Ταμειακές Ροές Λειτουργικών Δραστηριοτήτων</b>				
Εισροές διαθεσίμων από την κύρια εκμετάλλευση	237.641	174.278	29.357	27.494
Καταβληθέντες φόροι εισοδήματος	-18.128	-20.946	-798	-180
<b>Σύνολο εισροών από λειτουργικές δραστηριότητες (α)</b>	<b>219.513</b>	<b>153.332</b>	<b>28.559</b>	<b>27.314</b>
<b>Ταμειακές Ροές Επενδυτικών Δραστηριοτήτων</b>				
Αγορά ενσώματων ακινητοποιήσεων	-172.588	-81.536	-16.543	-13.472
Αγορά ασώματων ακινητοποιήσεων	-888	-566	-101	-335
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και επενδυτικών παγίων	1.305	181	356	183
Μερίσματα εισπραχθέντα	2.218	1.404	55.012	112.000
Απόκτηση θυγατρικών εταιριών	-	-2.741	-	-
Συμμετοχή σε ίδρυση συγγενούς εταιρίας	-400	-71	-	-
Μείωση μετοχικού κεφαλαίου θυγατρικών	-	-	1.180	392.950
Καθαρές πληρωμές για την απόκτηση επενδυτικών τίτλων	-1.836	-	-1.836	-
Τόκοι εισπραχθέντες	1.767	2.148	52	110
<b>Σύνολο (εκροών)/εισροών από επενδυτικές δραστηριότητες (β)</b>	<b>-170.422</b>	<b>-81.181</b>	<b>38.120</b>	<b>491.436</b>
<b>Σύνολο ταμειακών ροών μετά από τις επενδυτικές δραστηριότητες (α)+(β)</b>	<b>49.091</b>	<b>72.151</b>	<b>66.679</b>	<b>518.750</b>
<b>Ταμειακές Ροές Χρηματοοικονομικών Δραστηριοτήτων</b>				
Εισπραξη από την μη ελέγχουσα συμμετοχή λόγω ίδρυσης θυγατρικής εταιρίας	35	-	-	-
Εισπράξεις από πώληση ιδίων μετοχών	638	566	638	566
Εισπράξεις κρατικών επιχορηγήσεων	227	891	-	-
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	-56.318	-58.732	-22.441	-44.135
Παραγραφθέντα μερίσματα υπέρ Ελληνικού Δημοσίου	-36	-67	-36	-67
Μερίσματα και αποθεματικά πληρωθέντα σε μετόχους	-25.316	-8.438	-25.316	-8.438
Μερίσματα πληρωθέντα σε μη ελέγχουσες συμμετοχές	-5.635	-11.267	-	-
Απόκτηση μη ελέγχουσας συμ/χής	-10.591	-	-	-
Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	396.812	1.057.652	93.421	177.900
Εξοφλήσεις δανείων	-370.366	-1.098.747	-121.862	-636.327
<b>Σύνολο εκροών από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (γ)</b>	<b>-70.550</b>	<b>-118.142</b>	<b>-75.596</b>	<b>-510.501</b>
<b>Καθαρή (μείωση)/αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα (α)+(β)+(γ)</b>	<b>-21.459</b>	<b>-45.991</b>	<b>-8.917</b>	<b>8.249</b>
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης	142.946	184.257	16.971	8.780
Επίδραση συναλλαγματικών διαφορών	246	4.680	572	-58
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσης</b>	<b>121.733</b>	<b>142.946</b>	<b>8.626</b>	<b>16.971</b>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

---

### ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Προς τους μετόχους της εταιρείας "Cement Company Titan SA"

#### Έκθεση Ελέγχου των Ατομικών και Ενοποιημένων Οικονομικών Καταστάσεων

Ελέγξαμε τις συνημμένες χωριστές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας "Cement Company Titan S.A." οι οποίες περιλαμβάνουν την ξεχωριστή και ενοποιημένη κατάσταση οικονομικής θέσης της 31 Δεκεμβρίου 2015 και την ατομική και ενοποιημένη κατάσταση συνολικών εσόδων, την κατάσταση μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και την κατάσταση ταμειακών ροών για το έτος που έληξε την ημερομηνία αυτή καθώς και περίληψη σημαντικών λογιστικών πολιτικών και άλλες επεξηγηματικές πληροφορίες .

#### Ευθύνη της Διοίκησης για τις Ατομικές και Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις

Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση αυτών των ξεχωριστών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση και για τον εσωτερικό αυτό έλεγχο που η διοίκηση κρίνει αναγκαία για την προετοιμασία χωριστών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων που δεν περιέχουν ουσιώδεις ανακρίβειες, απάτη ή λάθος.

#### Ευθύνη του Ελεγκτή

Η δική μας ευθύνη είναι να εκφράσουμε γνώμη για αυτές τις ξεχωριστές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχό μας σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Τα πρότυπα αυτά απαιτούν να συμμορφωνόμαστε με δεοντολογικές απαιτήσεις και να σχεδιάζουμε και να διενεργούμε τον έλεγχο για να έχουμε εύλογη βεβαιότητα σχετικά με το εάν οι ξεχωριστές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διεξαγωγή διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις ξεχωριστές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγείσες διαδικασίες εξαρτώνται από την κρίση του ελεγκτή, συμπεριλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας των ξεχωριστών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, είτε οφείλεται σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά τη διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τον εσωτερικό έλεγχο που σχετίζεται με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων της οικονομικής οντότητας, προκειμένου να σχεδιάσει κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου, χωρίς όμως να διατυπώσει γνώμη για τη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου της οντότητας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών πολιτικών που χρησιμοποιήθηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη διοίκηση, καθώς και την αξιολόγηση της συνολικής παρουσίασης των ξεχωριστών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων.

Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκή και κατάλληλα για να αποτελέσουν τη βάση της ελεγκτικής μας γνώμης.

## Γνώμη

Κατά τη γνώμη μας, οι ξεχωριστές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα, από κάθε ουσιώδη άποψη, την οικονομική θέση της "Εταιρείας Τσιμέντων Titan" S.A." και των θυγατρικών της κατά την 31η Δεκεμβρίου 2015, καθώς και την οικονομική τους επίδοση και τις ταμειακές τους ροές για το έτος που έληξε την ημερομηνία αυτή, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

## Έκθεση σχετικά με άλλες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις

A) Στην Έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνεται η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης που περιέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται από την παράγραφο 3δ του άρθρου 43α του Κ.Ν. 2190/1920.

B) επαληθεύσαμε τη συμμόρφωση και τη συνέπεια των πληροφοριών που δίνονται στην έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου με τις συνημμένες εταιρικές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τις απαιτήσεις των άρθρων 43α παρ. 3α, 108 και 37 του Κ.Ν. 2190/1920 .