



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
"ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ"**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Ν. ΤΣΙΓΚΑΚΟΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. ΜΠΟΧΩΡΗΣ**

Πειραιάς, 2017

Περιεχόμενα

Κατάλογος σχημάτων	5
Κατάλογος διαγραμμάτων	5
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1: Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου.....	7
1.1 Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου.....	7
1.2 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου	9
1.3 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου.....	10
1.3.1 Οργανωτικό σχέδιο.....	11
1.3.2 Σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών	12
1.3.3 Λογιστική διάρθρωση	13
1.3.4 Σύγχρονη πολιτική προσωπικού	13
1.3.5 Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό ελέγχου	14
1.3.6 Επιτροπή ελέγχου	14
1.4 Αδυναμίες εσωτερικού ελέγχου.....	15
1.5 Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	17
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	18
2.1 Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	23
Κεφάλαιο 3: Είδη ελέγχων	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Έλεγχοι παραγωγής	24
3.3 Οικονομικοί έλεγχοι.....	25
3.4 Διοικητικοί έλεγχοι	26
3.5 Λειτουργικοί έλεγχοι.....	27
3.6 Έλεγχοι συμμόρφωσης	27
3.7 Έλεγχοι αποδοτικότητας	28

3.8 Έλεγχοι εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	29
3.9 Έλεγχοι απάτης	30
3.9.1 Διαγραμματική απεικόνιση των κυριότερων ειδών εσωτερικού ελέγχου.....	31
3.10 Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	32
Κεφάλαιο 4: Σύστημα εσωτερικού ελέγχου	33
4.1 Ορισμός συστήματος εσωτερικού ελέγχου	33
4.2 Σχεδιασμός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	34
4.2.1 Διαγραμματική απεικόνιση των σταδίων σχεδιασμού ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	36
4.3 Περιεχόμενο συστήματος εσωτερικού ελέγχου	36
4.4 Σκοπός συστήματος εσωτερικού ελέγχου	39
4.5 Βασικές αρχές συστήματος εσωτερικού ελέγχου	40
4.5.1 Αρχή της συνεπούς αξιολόγησης.....	40
4.5.2 Αρχή της κατάλληλης στελέχωσης.....	41
4.5.3 Αρχή της αποκεντρωμένης διοίκησης	42
4.5.4 Αρχή της παροχής εξουσιοδότησης.....	43
4.5.5 Αρχή διασφάλισης συναλλαγών	44
4.5.6 Αρχή της έκδοσης και καταχώρησης στοιχείων	45
4.5.7 Αρχή της επιτήρησης και επιθεώρησης της εργασίας.....	45
4.5.8 Αρχή του σχεδιασμού των διαδικασιών σχετικά με τον κίνδυνο.....	45
4.5.9 Αρχή του καταμερισμού αρμοδιοτήτων και ευθυνών	46
4.6 Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου.....	47
Κεφάλαιο 5: Τεχνικές και εργαλεία ελέγχου	48
5.1 Έννοια τεχνικών και εργαλείων ελέγχων	48
5.2 Τεχνικές ελέγχου	48
5.3 Εργαλεία ελέγχου.....	50
5.4 Προγράμματα τα οποία κάνουν ευκολότερο το έργο του ελεγκτή	52
5.4.1 Microsoft visio.....	52

5.4.2 Aris express.....	53
5.4.3 Adonis.....	54
5.5 Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου.....	56
Κεφάλαιο 6: Πλαίσιο COSO-ERM.....	57
6.1 Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου (risk)	57
6.2 COSO - ERM	60
6.3 Ανάλυση του πλαισίου.....	60
6.4 Οι συνιστώσες (components) της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου	63
6.4.1 Διαγραμματική απεικόνιση της δομής της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου	82
6.5 Βιβλιογραφία 6 ^{ου} κεφαλαίου.....	83
Κεφάλαιο 7: Σχεδιασμός και μεθοδολογία ελέγχου.....	84
7.1 Κατάρτιση ετήσιου προγράμματος ελέγχου.....	84
7.2 Κριτήρια κατάρτισης προγράμματος εσωτερικού ελέγχου.....	88
7.3 Συχνότητα ελέγχου.....	91
7.4 Εκτίμηση ελεγκτικού χρόνου	91
7.5 Έγκριση του προγράμματος ελέγχων.....	93
7.6 Υλοποίηση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων.....	93
7.7 Βιβλιογραφία 7 ^{ου} κεφαλαίου.....	95
Κεφάλαιο 8: Στάδια διενέργειας ελέγχων	96
8.1 Εισαγωγή.....	96
8.2 Πρώτο στάδιο ελέγχου	96
8.3 Δεύτερο στάδιο ελέγχου.....	99
8.4 Τρίτο στάδιο ελέγχου	102
8.4.1 Έκθεση ελέγχου	103
8.4.2 Τίτλος της έκθεσης.....	104
8.4.3 Περιεχόμενο της έκθεσης	104
8.4.4 Βασικές αρχές μιας ποιοτικής έκθεσης ελέγχου.....	106

8.5 Τέταρτο στάδιο ελέγχου	108
8.5.1 Αποδέκτες της έκθεσης.....	108
8.5.2 Παρουσίαση και Συζήτηση της Έκθεσης με τους εμπλεκόμενους	109
8.6 Πέμπτο στάδιο ελέγχου	111
8.6.1 Διαγραμματική απεικόνιση των κυριότερων σταδίων διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου.....	114
8.7 Βιβλιογραφία 8 ^{ου} κεφαλαίου.....	115
Συμπεράσματα	116
Βιβλιογραφία.....	117
A. Ελληνική	117
B. Ξενόγλωσση.....	120
Γ. Ηλεκτρονική.....	121

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1.1 COSO ERM Framework Cube.....	53
(πηγή: http://www.accaglobal.com/uk/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework-part-1.html)	

Κατάλογος διαγραμμάτων

3.9.1 Διαγραμματική απεικόνιση των κυριότερων ειδών εσωτερικού ελέγχου.....	31
4.2.1 Διαγραμματική απεικόνιση των σταδίων σχεδιασμού ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	36
6.4.1 Διαγραμματική απεικόνιση της δομής της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.....	82
8.6.1 Διαγραμματική απεικόνιση των κυριότερων σταδίων διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου.....	114

Εισαγωγή

Δεν χωρά αμφιβολία, ότι ο έλεγχος είναι μια από τις πιο βασικές λειτουργίες του management. Ειδικότερα, με τον όρο «έλεγχος» εννοούμε τη διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, καθώς και τη σύγκριση των επιτεύξεων με τους στόχους που έχει θέσει το management. Μια ειδική περίπτωση λειτουργίας του ελέγχου είναι ο εσωτερικός έλεγχος.

Ο συγκεκριμένος σκοπός του ελέγχου αυτού είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του Management και η εφαρμογή των κανονισμών και των διαδικασιών που αποβλέπουν στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Ειδικότερα, αντικείμενο εργασίας της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η κατανόηση αρχικά της σημαντικότητας του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων, μέσω της παρουσίασης στοιχείων από την Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία (δεύτερο κεφάλαιο).

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν τα κυριότερα είδη εσωτερικού ελέγχου εντός μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, παρουσιάζοντας τα σημαντικότερα σημεία των μορφών αυτών, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, κυρίως σε ότι έχει να κάνει με το σκοπό και τις γενικές αρχές του συστήματος αυτού.

Επιπροσθέτως, στο κεφάλαιο πέντε της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα γίνει προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης των κυριότερων τεχνικών και εργαλείων ελέγχου, τα οποία συμβάλλουν στο να καταστήσουν ευκολότερο και αποτελεσματικότερο το έργο του ελεγκτή, ενώ έπειτα στα τρία τελευταία κεφάλαια παρουσιάζεται η μεθοδολογία του εσωτερικού ελέγχου, ενώ γίνεται και προσπάθεια μιας υποτυπώδους πρακτικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, με έμφαση στην αρχιτεκτονική δομή της έκθεσης ελέγχου του ελεγκτή.

Κεφάλαιο 1: Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου

1.1 Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου

Με τον όρο «έλεγχος» εννοούμε τη διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, καθώς και τη σύγκριση των επιτεύξεων με τους στόχους που έχει θέσει το management, μια ειδική περίπτωση του οποίου είναι ο εσωτερικός έλεγχος.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ, σαν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ορίζουμε μια ανεξάρτητη υπηρεσία αξιολόγησης, η οποία οργανώνεται και λειτουργεί μέσα σε έναν οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει τις δραστηριότητες του, ως μια προσφερόμενη υπηρεσία στον οργανισμό αυτό (Αληφαντής, 2010).

Ο όρος «υπηρεσία ελέγχου» είναι αρκετά ευρύς και χρησιμοποιείται για να αποδώσει ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων που εκτείνεται από τον έλεγχο της αριθμητικής ακρίβειας των λογιστικών υπολογισμών μιας επιχείρησης μέχρι και την εμπειριστατωμένη αξιολόγηση μιας σύνθετης και σημαντικής απόφασης της Ανώτατης Διοίκησής της. Στη συνέχεια θα κάνουμε μια ανάλυση των πιο σημαντικών όρων κλειδιά που περιλαμβάνονται στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου.

- Αντίστοιχα, ο όρος «εσωτερικός» αναφέρεται κυρίως στην ελεγκτική εργασία, η οποία πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση από το προσωπικό, διαχωρίζοντάς την έτσι από τις ελεγκτικές εργασίες που γίνονται από εξωτερικούς ελεγκτές.
- Με τον όρο «ανεξάρτητη» χαρακτηρίζουμε την ελεγκτική εργασία, που είναι ελεύθερη από περιορισμούς, οι οποίοι θα μπορούσαν να περιορίσουν το σκοπό, να στρεβλώσουν τα ευρήματα και την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.
- Επίσης, ο όρος «αξιολόγηση» είναι δηλωτικός της προσπάθειας που κάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές, ώστε να αξιολογήσουν τις λειτουργίες

της επιχείρησης κατά τη διαδικασία εξαγωγής των συμπερασμάτων τους (Καζαντζής, 2006).

- Ομοίως, ο όρος «οργανώνεται και λειτουργεί» αποκαλύπτει το γεγονός ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου δημιουργείται στην επιχείρηση ως μία σημαντική εσωτερική λειτουργία με προκαθορισμένες τόσο αρμοδιότητες όσο και δημιουργικό ρόλο.
- Ο όρος της «εξέτασης και αξιολόγησης» περιγράφει τη διπλή δράση της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου, πρώτα όσον αφορά την αναζήτηση και την εξεύρεση πληροφοριών και στη συνέχεια για κριτική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων.
- Οι λέξεις «τις δραστηριότητές του» οριοθετούν την έκταση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, η οποία καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Οι λέξεις «προσφερόμενη υπηρεσία στον οργανισμό» αποδίδουν κυρίως τον υποστηρικτικό ρόλο της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου προς όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες του οργανισμού (Καζαντζής, 2006).

Ο παραπάνω ορισμός στη συνέχεια έγινε πληρέστερος και πιο αναλυτικός, συγκλίνοντας περισσότερο με τις γενικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τις δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, οργανωθεί και κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών ενεργειών, οι οποίες έχουν ως σκοπό να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι θα επιτευχθούν οι σκοποί της:

- επίτευξης συγκεκριμένων στόχων για λειτουργίες και προγράμματα της επιχείρησης,
- οικονομικής και επαρκούς χρησιμοποίησης των πόρων της,
- προστασίας των περιουσιακών της στοιχείων
- αξιοπιστίας και ακεραιότητας των πληροφοριών,

- συμμόρφωσης με πολιτικές προγράμματα, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς (Καζαντζής, 2006).

1.2 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου

Είναι γεγονός ότι στην εποχή στην οποία βρισκόμαστε, η διοίκηση των επιχειρήσεων γίνεται όλο ένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα, με αποτέλεσμα η επίβλεψή τους να καθίσταται δυσχερέστερη και ιδίως σε περιπτώσεις που δεν γίνεται χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Μέσω της τεχνολογίας είναι δυνατή η συγκέντρωση διαφόρων πληροφοριών, οικονομικών, τεχνικών και άλλων σε αξίες και ποσότητες, ώστε να διευκολύνεται το έργο των διευθυντών, οι οποίοι χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων (Hamilton, 2005).

Η αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται κυρίως από τις ακολουθούμενες διαδικασίες, καθώς και τον έλεγχο και αξιολόγηση αυτών. Έτσι για αυτόν τον λόγο απαιτείται ένας συνεχής εσωτερικός έλεγχος, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management και των εργαζομένων, κατά πόσο επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, κατά πόσον υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις και αν αυτές ανακοινώνονται στους αρμόδιους υπεύθυνους και αν τελικά λαμβάνονται οι διορθωτικές ενέργειες που θα έπρεπε να ληφθούν.

Γενικότερα, η ευρεία και καθολική έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, αν την εξετάσουμε σε σχέση τόσο με τη συνθετότητα όσο και με την πολυπλοκότητα των δομών και των απαιτήσεων των σημερινών μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

Έτσι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σπουδαιότητα και τείνει να εξελιχθεί σε μια τεχνική εξέχουσας σημασίας, η

οποία επιτρέπει στη διοίκηση των πολύπλοκων αυτών οργανισμών να λειτουργεί αποδοτικά και με υψηλή παραγωγικότητα (Καζαντζής, 2006).

Τέλος, η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου υπαγορεύεται και από τη σημασία που έχει ο εσωτερικός έλεγχος για τον εξωτερικό ορκωτό ελεγκτή λογιστή, καθώς το σύστημα και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο χρησιμοποιείται από την επιχείρηση θα καθορίσει το πρότυπο και τη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου (Αληφαντής, 2010).

Επίσης, οι εξωτερικοί ελεγκτές εξετάζουν και αξιολογούν το εφαρμοζόμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να καταφέρουν να πεισθούν για την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων, που τους παρέχονται, και επιπλέον αυτού να μπορέσουν να καθορίσουν το πρόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα της ελεγκτικής διαδικασίας, κάτι το οποίο είναι απαραίτητο για την έκφραση γνώμης επί της ειλικρίνειας και αξιοπιστίας των Χρηματοοικονομικών καταστάσεων, που πρόκειται να δημοσιευτούν στην συνέχεια (Αληφαντής, 2010).

1.3 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου

Αναμφίβολα δεν υπάρχει ένα τέλειο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και ως εκ τούτου δεν είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα είναι κατάλληλο για όλες τις συνθήκες και περιστάσεις.

Τα ειδικά χαρακτηριστικά ελέγχου σε οποιοδήποτε σύστημα εξαρτώνται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως είναι το μέγεθος, η φύση των εργασιών της επιχείρησης, η οργανωτική διάρθρωση, καθώς και οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, για να διατυπώσουν ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά τα οποία στην περίπτωση που εφαρμοστούν θα συμβάλλουν αποκλειστικά στο να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους βασικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου (Παππάς, 1999).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι: (Καζαντζής, 2006)

- Ένα καλά μελετημένο & διαρθρωμένο οργανωτικό σχέδιο
- Ένα ικανοποιητικό σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Ορθολογική Λογιστική Διάρθρωση
- Σύγχρονη πολιτική προσωπικού
- Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου
- Μια ικανή και δραστήρια επιτροπή ελέγχου.

1.3.1 Οργανωτικό σχέδιο

Η φύση των εργασιών κάθε επιχείρησης και το μέγεθος της αποτελούν τους κατ'εξοχήν δυο σημαντικότερους παράγοντες για τη δημιουργία ενός οργανωτικού σχεδίου. Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού και λειτουργικού συστήματος, στο οποίο οι βασικές προϋποθέσεις του είναι από τη μία η αυτονομία του και από την άλλη η σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών του εσωτερικού ελέγχου.

Ένα οργανωτικό σχέδιο θα πρέπει να προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και να ελέγχει παράλληλα τη σωστή καταγραφή των λογιστικών στοιχείων. Για αυτό το λόγο κάθε τμήμα της επιχείρησης αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες του, χωρίς να επεμβαίνει αντίστοιχα στις αρμοδιότητες και στη λειτουργία των άλλων τμημάτων και χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι θα λειτουργεί χωρίς συνεργασίες με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Άλλωστε όλοι έχουν τους ίδιους στόχους και τους ίδιους σκοπούς για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να επιδιώκουν όλοι μαζί την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της.

Κάθε ένας μέσα σε ένα τμήμα έχει κάποιες συγκεκριμένες αρμοδιότητες, οι οποίες ορίζονται με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να αποφευχθούν ενδεχόμενα λάθη ηθελημένα ή ακούσια. Σκοπός ενός οργανωτικού σχεδίου είναι να μην μπορεί ένα μόνο άτομο να εκτελεί ολόκληρες λειτουργίες, δηλαδή από την αρχή ως το τέλος, αλλά αυτό να επιμερίζεται σε περισσότερα στάδια (Καζαντζής, 2006).

Με άλλα λόγια θα πρέπει η συγκεκριμένη λειτουργία να εξουσιοδοτείται, να εγκρίνεται, να εκτελείται και να καταγράφεται τμηματικά, αντί να γίνεται σε ένα στάδιο (Καζαντζής, 2006).

1.3.2 Σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών

Σε όλες τις επιχειρήσεις μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους υπάρχει μια ιεραρχία κατανομής προσωπικού, εργασιών και ευθυνών, που μπορεί να ξεκινάει από τη βαθμίδα των απλών εργαζομένων και να φτάνει μέχρι και τη Γενική Συνέλευση και τους διευθυντές. Η δημιουργία ενός Συστήματος Ελέγχου με τα χαρακτηριστικά ενός μοντέλου εξουσιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών, θα πρέπει να εξασφαλίζει τις συναλλαγές όσον αφορά :

- 1) **Πραγματοποίηση των συναλλαγών:** Κατά τη διάρκεια των συναλλαγών ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να ελέγχει κατά πόσον έχουν τηρηθεί οι κατάλληλες διαδικασίες, οι οποίες ορίζονται από αυτόν, και κατά πόσον είναι σύμφωνες αυτές με την πολιτική της εταιρίας. Για αυτό το λόγο οι συναλλαγές αυτές θα πρέπει να γίνονται από άτομα, τα οποία έχει ορίσει η εταιρία.
- 2) **Καταχώρηση των συναλλαγών:** Γίνεται από άτομα, τα οποία έχουν εξουσιοδοτηθεί για αυτήν τη δραστηριότητα και τις τηρούν, σύμφωνα με τις ημερομηνίες, τα ποσά και τις γενικά παραδεκτές αρχές της Λογιστικής.
- 3) **Πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία:** Η πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία γίνεται ύστερα από έγκριση που δίνεται, αφού παρατεθούν όλα τα κατάλληλα δικαιολογητικά, σύμφωνα πάντα με το είδος της επιχείρησης.
- 4) **Σύγκριση των υπολοίπων των βιβλίων με την απογραφή:** Η σύγκριση θα γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπου θα πρέπει να γίνονται

έλεγχοι στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης π.χ. αποθέματα, εμπορεύματα, χρηματικά διαθέσιμα κλπ.. Έτσι, ελέγχεται η εγκυρότητα των βιβλίων και γίνεται η σύγκριση αυτών με την απογραφή, ώστε να διαπιστωθούν τυχόν απώλειες ή κλοπές των περιουσιακών στοιχείων (Καζαντζής, 2006).

1.3.3 Λογιστική διάρθρωση

Για να είναι αποτελεσματικό ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να μετράει την αποτελεσματικότητα των υπόλοιπων οργανωτικών μονάδων δημιουργώντας ένα λογιστικό σύστημα το οποίο να διαθέτει τα εξής:

- Διάγραμμα λογαριασμών, σύμφωνα με το Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο
- Ένα εγχειρίδιο λογιστικών στόχων και διαδικασιών, για το οποίο πρέπει να ενημερωθούν, όλοι όσοι έχουν τις ανάλογες αρμοδιότητες
- Μια περιγραφή θέσεων, η οποία θα παρουσιάζει λεπτομερώς το ρόλο, τις ευθύνες και το σκοπό του κάθε εργαζόμενου μέσα στην εταιρία
- Χρησιμοποίηση πρωτοβάθμιων λογαριασμών ελέγχου που ανήκουν στο Γενικό Καθολικό, το οποίο και πρέπει να ενημερώνεται τακτικά.
- Χρησιμοποίηση αριθμημένων εσωτερικών εγγράφων, τα οποία είναι αριθμημένα κατά αύξοντα αριθμό, θεωρημένα και έτοιμα για έλεγχο.
- Έλεγχο των εισερχόμενων στοιχείων, ταξινόμηση και αρχειοθέτησή τους. Σε κάθε τέτοια συναλλαγή τα χαρτιά που έρχονται πρέπει να κατανεμηθούν σωστά για τυχόν επόμενη χρήση τους (Καζαντζής, 2006).

1.3.4 Σύγχρονη πολιτική προσωπικού

Κάθε Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου καταρτίζει ένα εξειδικευμένο σύστημα πρόσληψης προσωπικού, εκπαίδευσης και επίβλεψής του. Οι προσλήψεις

αυτές πραγματοποιούνται με την παρουσίαση ενός βιογραφικού σημειώματος ή εγγυητικών επιστολών.

Στη συνέχεια ακολουθεί συνέντευξη και σε ορισμένες περιπτώσεις γίνονται εξετάσεις, σχετικά με τις ικανότητες των υπαλλήλων. Οι καινούριοι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα για την αποφυγή τυχόν λαθών (Καζαντζής, 2006).

Η εκπαίδευση τους θα γίνεται ανάλογα με τη θέση την οποία καλούνται να καλύψουν και ανάλογα με τις γνώσεις και την προϋπηρεσία τους. Η εκπαίδευση τους θα είναι κυρίως πρακτική και μετακινείται σε πολλά τμήματα ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα τυχόν λαθών. Η επίβλεψη του προσωπικού πρέπει να γίνεται συνεχώς, έτσι ώστε να ελέγχεται η απόδοση τους και να γίνονται οι κατάλληλες διορθώσεις. Τέλος επιτακτική είναι και η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο (on the job), με σκοπό την επικαιροποίηση των γνώσεών τους. (Καζαντζής, 2006).

1.3.5 Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό ελέγχου

Το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει επίσης να απαρτίζεται και από ικανά άτομα, γιατί ευθύνεται εξ ολοκλήρου αυτό για την επιτυχία του. Ο ορκωτός λογιστής θα πρέπει συνεπώς να εξετάσει την απόδοση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του συστήματος αυτού είναι η ανεξαρτησία του από τις άλλες λειτουργίες, καθώς δεν είναι δυνατόν να ελέγχεται από τη διεύθυνση την οποία ελέγχει το ίδιο αυτό καθεαυτό σύστημα. Για αυτό και το τμήμα λαμβάνει εντολές μόνο από το Διοικητικό Συμβούλιο & Επιτροπή Ελέγχου και από κανέναν άλλον (Καζαντζής, 2006).

1.3.6 Επιτροπή ελέγχου

Η επιτροπή ελέγχου, η οποία βρίσκεται κάτω από το διοικητικό συμβούλιο και αποτελείται από έναν μικρό αριθμό ατόμων, έχει σαν σκοπό να προτείνει τον

ανεξάρτητο ελεγκτή, να καθορίσει το σκοπό του ελέγχου και κατόπιν να εξετάσει τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Όπως είναι λογικό εδώ δημιουργείται το ερώτημα αναφορικά με τη σχέση μεταξύ ελεγκτή και πελάτη, καθώς ο πελάτης προσλαμβάνει, πληρώνει και απολύει τον ελεγκτή. Άρα εδώ έγκειται το ερώτημα κατά πόσο είναι ανεξάρτητη αυτή η σχέση, ιδιαίτερα όταν τόσα σκάνδαλα ανακαλύπτονται κατά τη διενέργεια του ελέγχου και την έκφραση γνώμης από τον ελεγκτή (Καζαντζής, 2006).

Η ανεξαρτησία του ελεγκτή είναι δυνατόν να ενδυναμωθεί αν υπάρχει μια επιτροπή ελέγχου, η οποία θα προτείνει μεν τον ελεγκτή, αλλά η τελική έγκρισή του περνάει από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας, καθώς και από τη Γενική συνέλευση των μετόχων. (Καζαντζής, 2006)

Ο Διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται με εισηγήσεις και εκθέσεις του στο διοικητικό συμβούλιο. Η άμεση επικοινωνία μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης φανερώνει και την σπουδαιότητα του ελεγκτικού έργου και προσδίδει ένα επιπλέον κύρος και αντικειμενικότητα πάνω στο έργο τους (Καζαντζής, 2006).

1.4 Αδυναμίες εσωτερικού ελέγχου

Το βασικό χαρακτηριστικό ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η βεβαιότητα που παρέχει στη Διοίκηση, ότι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας προστατεύονται και ότι δημιουργούνται αξιόπιστα οικονομικά στοιχεία, για την ορθολογική διοίκηση της εταιρίας και για την ετοιμασία των χρηματοοικονομικών της καταστάσεων.

Η επιτυχία αυτή όμως των στόχων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σχετίζεται στενά με το κόστος που απαιτείται για την παροχή υπηρεσιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή θα πρέπει με λίγα λόγια η ωφέλεια που προκύπτει από μια διαδικασία ελέγχου, να υπερβαίνει το αντίστοιχο κόστος υιοθέτησής της. Παρά το γεγονός ότι το να μετρηθεί επακριβώς το

κόστος καθώς και η ωφέλεια μιας διαδικασίας ελέγχου δεν είναι εύκολο, εν τούτοις θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, μέσω της χρήσης εκτιμήσεων, η οποία θα συνδέει το κόστος του εσωτερικού ελέγχου με τα αντίστοιχα αναμενόμενα οφέλη του.

Επίσης, ως μια ακόμα αδυναμία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, μπορούμε να θεωρήσουμε την πιθανότητα να υπάρξει καταστρατήγηση και παραβίαση πολλών από τις αρχές του εσωτερικού ελέγχου. (Καζαντζής, 2006).

Για παράδειγμα, ο διαχωρισμός πχ ευθυνών, καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, μεταξύ διαφόρων ατόμων, καθώς και τμημάτων είναι πιθανόν να μην έχει καμία αξία εάν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των άμεσα εμπλεκομένων.

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος είναι πιθανόν να καθίσταται αναποτελεσματικός στη περίπτωση κατά την οποία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να δικαιολογήσει ή και να συγκαλύψει ορισμένες παρατυπίες, καθώς και σφάλματα ή τυχόν παραλείψεις της Διοίκησης ή τμήματος του οργανισμού.

Τέλος, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος στηρίζεται κατά βάση στον άνθρωπο, είναι πιθανόν τυχόν απροσεξίες, αβλεψίες, οδηγίες που δεν είναι εύκολα κατανοητές, καθώς και λάθη αναφορικά με τις εκτιμήσεις που γίνονται να οδηγήσουν σε αποδυνάμωση της αποτελεσματικότητάς του. Γι αυτό και η οργάνωση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι εξέχουσας σημασίας ευθύνη που βαραίνει τον υπεύθυνο της Μονάδας. Όσο ακριβέστερες είναι οι δικλίδες ασφαλείας και όσο πιο ευδιάκριτες είναι οι αρμοδιότητες του κάθε ελεγκτή και πάντα σε συνδυασμό με ενδεδειγμένο έλεγχο, μειώνονται και οι πιθανότητες για ακούσιο ανθρώπινο λάθος και παράληψη (Αληφαντής, 2010).

1.5 Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

1. Αληφαντής Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα.
2. Αρχές για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, Αθήνα 1999.
3. Γεωργιάδης Μ., Εισαγωγή εις την Οργάνωση των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1978.
4. Δρογαλάς Γ., Διδακτορική Διατριβή: Αξιολόγηση της Εφαρμογής και Συνεισφοράς των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου από τη σκοπιά της Λογιστικής και της Χρηματοοικονομικής στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις της Ελλάδος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος, 2010.
5. Καζαντζής Χ., Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, 2006.
6. Καραμάνης Κ., Σύγχρονη Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική Συμφωνία με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, 1η έκδοση, εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα 2008.
7. Παπάς Α., Ελεγκτική, 1η έκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα 1999.
8. Παπαστάθης Π., Η Συμβολή και η Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στην Επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων σε Εταιρείες Ενέργειας. Υποψήφια Διδακτορική Διατριβή Πανεπιστημίου Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα 2005.
9. Τριανταφυλλίδης Κ., Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικός Έλεγχος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Παρουσίαση στο Ε.Β.Ε.Ο., 28 Φεβρουαρίου 2000.
10. Φίλος Ι., Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, Εργαλείο Οργάνωσης και Ελέγχου, εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004.
11. Hamilton, A. (2005). Εσωτερικός έλεγχος: Το κλειδί για την βελτίωση της λειτουργίας και της οικονομικής κατάστασης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κριτήριων. Αθήνα
12. Cook - Winkle, Auditing, Philosophy and Technique, 1976.
13. Flint D., Philosophy and Principles of Auditing, London 1988.
14. Hans - Jurgen Warnecke. Το άλλο Management, εκδόσεις ΦΩΤΟΣΥΝ ABEE - Ypsilon, Αθήνα.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Δεν χωρά αμφιβολία, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, με διαρκώς αναβαθμιζόμενη σημασία μέσα σε μια επιχείρηση, η οποία διαδικασία είναι αναγκαία για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης και όπως είναι φυσικό η αναγκαιότητά αυτή έχει γίνει αντικείμενο διαφόρων μελετών, οι οποίες εστίασαν σε αυτό ακριβώς το ζήτημα.

Μια χαρακτηριστική τέτοια έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Coram & Ferguson (2006), οι οποίοι μελέτησαν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην ανίχνευση της απάτης.

Ειδικότερα, ο σκοπός της μελέτης τους ήταν να εκτιμηθεί κατά πόσον οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν μονάδα εσωτερικού ελέγχου και πραγματοποιούν τέτοιου είδους έρευνες είναι πιο πιθανόν να εντοπίσουν τυχόν απάτες από εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν έχουν ή στις οποίες ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι υποβαθμισμένος. Σε αυτή τη μελέτη οι ερευνητές βασίστηκαν για τη μέτρηση της απάτης, στην απάτη αυτή που αφορούσε κυρίως στην υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων.

Το βασικό συμπέρασμα, στο οποίο κατέληξαν οι ερευνητές ήταν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι περισσότερο πιθανόν να ανιχνεύσουν ενδεχόμενες απάτες, που συμβαίνουν στο εσωτερικό τους σε σχέση με επιχειρήσεις οι οποίες δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που βασίζονται αποκλειστικά σε εξωτερική ανάθεση για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου τους, είναι λιγότερο πιθανό να ανιχνεύσουν την απάτη από αυτές που αναλαμβάνουν προσωπικά τουλάχιστον ένα μέρος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου τους.

Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία μέσω της βελτίωσης του ελέγχου και της παρακολούθησης του περιβάλλοντος μέσα στους οργανισμούς για την ανίχνευση της απάτης. (Coram & Ferguson, 2006)

Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι η διατήρηση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου εντός του οργανισμού είναι πιο αποτελεσματική από ότι η αποκλειστική ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς ελεγκτές. (Coram & Ferguson, 2006)

Αντίστοιχα, στην έρευνά τους οι Pinto et al (2014) μελέτησαν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στις πρακτικές διαχείρισης στους οργανισμούς, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να δώσουν απαντήσεις στα ερωτήματα που αφορούν: ποια είναι η αντίληψη της διοίκησης σχετικά με τον ρόλο της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου στη διοικητική πρακτική και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε επιχειρηματικές οντότητες και οργανισμούς.

Ειδικότερα, η μελέτη αυτή περιορίστηκε στα μη χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Πολιτείας του Σάο Πάολο, τα οποία είχαν μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Bovespa, ενώ όσον αφορά τα πρωτογενή δεδομένα, αυτά συλλέχθηκαν μέσα από ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε για το σκοπό αυτό, ενώ εν συνεχεία τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με τη χρήση κατάλληλων λογισμικών.

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία που ακολουθήθηκε αφορούσε στην επαφή των ερευνητών με τους μη χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στο Σάο Πάολο μέσω τηλεφώνου, κατά το διάστημα από Δεκέμβριος 2011 μέχρι Απρίλιος 2012 με στόχο να σταλούν σε αυτούς τα ερωτηματολόγια. Το βασικό εύρημα το οποίο προέκυψε από την επαφή αυτή ήταν η μη ύπαρξη μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε 38 από τους 99 μη χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς που προσεγγίστηκαν, γεγονός το οποίο επέτρεψε στους ερευνητές να μελετήσουν μόνον 61 οργανισμούς στην Πολιτεία του Σάο Πάολο. (Pinto et. al, 2014)

Αντίστοιχα, η συλλογή των δεδομένων έγινε με δύο ερωτηματολόγια: το ένα απευθυνόταν στον διευθυντή / προϊστάμενο του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και το άλλο στο Διοικητικό Συμβούλιο, στο οποίο έφταναν δηλαδή οι εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου να επεξεργαστούμε τις διασταυρώσεις των αντίστοιχων απαντήσεων. (Pinto et al, 2014)

Το βασικό συμπέρασμα, στο οποίο κατέληξαν οι ερευνητές ήταν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει εξελιχθεί από έναν απλό έλεγχο των πράξεων και των διοικητικών στοιχείων, σε μια ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία, η οποία επηρεάζει καθοριστικά το στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών, στους οποίους διεξάγεται ο έλεγχος αυτός. (Pinto et al, 2014)

Ουσιαστικά, ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί σήμερα έναν από τους βασικούς πυλώνες της εταιρικής διακυβέρνησης των οργανισμών, καθώς συνδέεται άμεσα με την παροχή υποστήριξης στις διοικήσεις για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. (Pinto et al, 2014)

Επιπλέον, ένα ακόμα σημαντικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε η έρευνα αυτή ήταν το γεγονός, ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη βελτίωση του management, μέσω της υιοθέτησης μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, τον έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση. (Pinto et al, 2014)

Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, ένας αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος βοηθάει τους οργανισμούς, ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω των πληροφοριών που παρέχονται στις διοικήσεις τους, συμβάλλοντας επίσης στην συνεχή αξιολόγηση και τον μετριασμό των στρατηγικών κινδύνων καθώς και την ενίσχυση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για την έγκαιρη λήψη αποφάσεων, απαντώντας με αυτό τον τρόπο και στο βασικό ερώτημα που τέθηκε παραπάνω από τη συγκεκριμένη έρευνα. (Pinto et al, 2014)

Στο ίδιο μήκος κύματος με τις παραπάνω έρευνες κυμάνθηκε και η έρευνα του Laker (2004), ο οποίος μελέτησε τον γενικότερο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου

σε έναν σύγχρονο οργανισμό. Ο Laker αναφέρθηκε στην μελέτη του στους διακριτούς ρόλους του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης στην Αυστραλία.

Στη συνέχεια, καθόρισε τις προσδοκίες του εσωτερικού ελέγχου που πραγματοποιείται από τις ρυθμιστικές αρχές προληπτικής εποπτείας σε διεθνές επίπεδο και πώς η APRA (Ενιαία ρυθμιστική αρχή της Αυστραλίας) αξιολογεί κατά πόσον τα θεσμικά όργανα που εποπτεύουν τον εσωτερικό έλεγχο ανταποκρίνονται στις προσδοκίες αυτές.

Το βασικό συμπέρασμα, στο οποίο κατέληξε η έρευνά του ήταν ότι η διαρκώς αυξανόμενη πίεση των επιχειρήσεων στο να διαχειρίζονται τις υποθέσεις και τους κινδύνους αποτελεί μια σημαντική πρόκληση και πραγματική δοκιμασία για τις δομές εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου..

Κάθε πρόκληση, ωστόσο, σύμφωνα με τον Laker (2004) αποτελεί μια ευκαιρία. Πιο συγκεκριμένα, ανέφερε ότι για τους εσωτερικούς ελεγκτές ως επάγγελμα, το σημερινό περιβάλλον είναι μια ευκαιρία για να εδραιωθεί η παρουσία τους στην Αυστραλία, ενώ από την πλευρά τους οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την υποχρέωση να αποδείξουν τις ικανότητές τους και την αποφασιστικότητά τους, ανταποκρινόμενοι με αυτό τον τρόπο στο ζωτικό ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν.

Από την άλλη πλευρά, στην έρευνά τους, οι Karagiorgos et al (2010) μελέτησαν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου σαν εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Ειδικότερα, στην έρευνά τους στόχευαν στο να εξετάσουν σε θεωρητικό επίπεδο τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου για την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς επίσης και την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων παραγόντων της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως του διοικητικού συμβουλίου, της ελεγκτικής επιτροπής και του εξωτερικού ελεγκτή, καθώς και της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου.

Το βασικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σήμερα σε ένα κρίσιμο στάδιο της ανάπτυξής του, καθώς υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για τις υπηρεσίες ελέγχου.

Αυτό που απομένει να σχηματιστεί, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι μια συναίνεση μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Εν προκειμένω, αυτό που φάνηκε μέσα από την έρευνα αυτή, ήταν η ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των γενικών χαρακτηριστικών της εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου, αν και το αρνητικό στοιχείο της έρευνας αυτής ήταν η μη έμφασή της σε μεγάλο βαθμό σε ένα συγκεκριμένο κλάδο της οικονομία ή τομέα της βιομηχανίας.

Τέλος, από την άλλη πλευρά, οι Smith et al. (2009) μελέτησαν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και πως αυτός μεταβλήθηκε έπειτα από την ψήφιση του νόμου Sarbanes – Oxley Act το 2002, καθώς επίσης κατά πόσον έχουν ή όχι αυξηθεί οι ελεγκτικές εργασίες που πραγματοποιούνται από τον εξωτερικό έλεγχο. Το βασικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ιδιαίτερα αναγκαίος και σημαντικός στην συμμετοχή της διαδικασίας του εξωτερικού ελέγχου τόσο από την πλευρά των εσωτερικών ελεγκτών όσο και από την πλευρά των εξωτερικών ελεγκτών.

Επίσης, η έρευνα αυτή έδειξε, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε θέση να παράγουν περισσότερα αποτελέσματα για τους εξωτερικούς ελεγκτές μετά την ψήφιση του παραπάνω νόμου, γεγονός το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα οι εξωτερικοί ελεγκτές να εξαρτώνται περισσότερο από τους εσωτερικούς ελεγκτές, σε σχέση με ότι συνέβαινε στο παρελθόν.

Αυτό που εύλογα μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα κατόπιν μελέτης των παραπάνω ερευνών είναι ότι πλέον δεν γίνεται λόγος για τη θετική ή μη συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά στο πόσο επιβεβλημένη είναι η ορθή και ανεξάρτητη λειτουργία την Μονάδος Εσωτερικού Ελέγχου. Απεδείχθη περίτρανα πλέον ότι η σωστή χρήση του Εσωτερικού Ελέγχου είναι συνώνυμο με τη θωράκιση και τη συνέχιση των εργασιών οποιουδήποτε οργανισμού.

2.1 Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

1. Coram, P. & Ferguson, C. (2006), The importance of internal audit in Fraud Detection, Available at: https://www.researchgate.net/publication/253527357_The_Importance_of_Internal_Audit_in_Fraud_Detection
2. Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E. & Tampakoudis, I. (2010), Internal Auditing as an effective tool for corporate governance, Journal of Business Management, Vol. 2, No. 1, January – June 2010.
3. Laker, J. (2004), The role of internal Audit – A prudential perspective, The Institute of Internal Auditors-Australia, NSW Chapter Sydney.
4. Pinto, J., Pereira, A., Imoniana, J., Reinaldo, M. & Peters, S. (2014), Role of internal audit in managerial practice in organizations, African Journal of Business Management, Vol. 8(2), pp. 68 – 79.
5. Smith, L. M., Drake, M. & Shaub, M. (2009), Pivotal Change in US Public Policy: How the Sarbanes-Oxley Act Affected Internal Auditing and Its Relationship to External Auditing, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 6 (4), pp. 346–367

Κεφάλαιο 3: Είδη ελέγχων

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα κυριότερα είδη εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να γίνει πλήρως σαφές και κατανοητό, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες, αλλά αντιθέτως επεκτείνεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αρκεί να υπάρχει ενδιαφέρον από ελεγκτικής πλευράς.

Στην κατεύθυνση αυτή, οι κυριότερες μορφές ελέγχου, στις οποίες θα αναφερθούμε στην παρούσα εργασία είναι οι ακόλουθες: (Παπαστάθης, 2014)

- Έλεγχοι παραγωγής
- Οικονομικοί έλεγχοι
- Διοικητικοί έλεγχοι
- Λειτουργικοί έλεγχοι
- Έλεγχοι συμμόρφωσης
- Έλεγχοι αποδοτικότητας
- Έλεγχοι εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
- Έλεγχοι απάτης

3.2 Έλεγχοι παραγωγής

Ο βασικός στόχος των ελέγχων παραγωγής είναι η διαπίστωση του κατά πόσον τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς επίσης και κατά πόσον οι παραγόμενες ποσότητες βρίσκονται σε συμφωνία με το πρόγραμμα που έχει εγκριθεί από τη Διοίκηση τόσο σε ετήσια βάση όσο και σε συγκεκριμένες περιόδους (Παπαστάθης, 2014).

Επιπλέον, μέσω των ελέγχων παραγωγής, εξετάζεται και το κατά πόσον γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και κατά πόσον τα τμήματα είναι σωστά οργανωμένα και κατάλληλα στελεχωμένα (Παπαστάθης, 2014).

Επίσης, οι έλεγχοι παραγωγής εξετάζουν κατά πόσον τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, κατά πόσον ο εφοδιασμός γίνεται κανονικά με υλικά, κατά πόσον η διαχείριση των υλικών στην παραγωγή γίνεται κατά άριστο τρόπο, αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων, καθώς επίσης και κατά πόσον τα προϊόντα που είναι αποτέλεσμα της παραγωγής είναι συμβατά με τα πρότυπα ποιότητας που υιοθετεί η επιχείρηση (ISO) (Παπαστάθης, 2014).

Τέλος, οι έλεγχοι παραγωγής εξετάζουν επίσης εάν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνη με τις προδιαγραφές, αν γίνεται καταγραφή των ετοιμών προϊόντων στο βιβλίο παραγωγής και αν γίνεται τήρηση των διαδικασιών παράδοσης – παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν το σύνολο των μέσων και των πόρων κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση του τελικού σκοπού.

3.3 Οικονομικοί έλεγχοι

Βασικός στόχος των οικονομικών ελέγχων είναι η επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας, της αξιοπιστίας και της ορθής παρουσίασης των μεγεθών της επιχείρησης και των οικονομικών καταστάσεων της (Παπαστάθης, 2014).

Αναφορικά με τους χρηματοοικονομικούς ελέγχους, αυτοί βασίζονται στην αξιολόγηση του βαθμού αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας του λογιστικού συστήματος, καθώς επίσης και στη διαβεβαίωση του επιπέδου νομιμότητας των οικονομικών καταστάσεων και κατά πόσον αυτές είναι σύμφωνες με τις γενικά αποδεκτές αρχές της λογιστικής.

Επίσης, ο βασικός στόχος στον οποίο αποβλέπουν οι οικονομικοί έλεγχοι είναι η διαμόρφωση της έκφρασης γνώμης, μέσω της μέτρησης και της αποδοτικότητας των οικονομικών μεγεθών για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, ενώ είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι οικονομικοί έλεγχοι δεν ασχολούνται σε καμία περίπτωση με τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων, καθώς αυτό αποτελεί αρμοδιότητα του

λογιστηρίου της επιχείρησης και ειδικότερα του προϊσταμένου του (Παπαστάθης, 2014).

3.4 Διοικητικοί έλεγχοι

Ο βασικός στόχος των διοικητικών ελέγχων είναι η επιβεβαίωση εφαρμογής στρατηγικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί σε ανώτατο επίπεδο διοίκησης της επιχείρησης (Παπαστάθης, 2014).

Ειδικότερα, αυτού του είδους οι έλεγχοι έχουν ένα ευρύ πεδίο δράσης, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει με τους οικονομικούς ελέγχους, στους οποίους αναφερθήκαμε προηγουμένως, καθώς έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι σχετίζονται με την εξέταση και αξιολόγηση, βάσει αξιόπιστων και επιστημονικών μεθόδων της συνολικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, καθώς και των επιμέρους διοικητικών λειτουργιών της, σύμφωνα με τις αποδεκτές μεθόδους και αντίστοιχα κανόνες της διοικητικής επιστήμης (Παπαστάθης, 2014).

Επιπλέον, οι διοικητικοί έλεγχοι στοχεύουν στα ακόλουθα:

- ✓ Στην επισκόπηση της οργανωτικής δομής,
- ✓ Στην επισήμανση των διοικητικών αδυναμιών,
- ✓ Στα αίτια που τις προκαλούν τις αδυναμίες αυτές, καθώς επίσης και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.
- ✓ Στην αξιολόγηση των στόχων που είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς και στην εφαρμογή αποφάσεων, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν τη βιωσιμότητά της.
- ✓ Στη διερεύνηση του κατά πόσον γίνεται κατάλληλη και ορθή αξιολόγηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης.
- ✓ Επίσης, οι διοικητικοί έλεγχοι παρέχουν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι είναι προσηλωμένοι και εγκλιματισμένοι στο περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται, καθώς και κατά πόσο συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί συνολικά από την επιχείρηση.

- ✓ Τέλος, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν και τα αίτια που οδηγούν στις αποχωρήσεις των εργαζομένων από την επιχείρηση και κατά πόσον οι αποχωρήσεις αυτές επηρεάζουν σημαντικά και σε ποιο βαθμό την όλη λειτουργία της (Παπαστάθης, 2014).

Τέλος, οι διοικητικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην επισκόπηση εφαρμογής της πολιτικής που αφορά την κουλτούρα και τους κανόνες ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών και των εργαζομένων, καθώς και κατά πόσον οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας. Εξετάζει επίσης αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματα που προκύπτουν και πως δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών (Παπαστάθης, 2014).

3.5 Λειτουργικοί έλεγχοι

Ο βασικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων είναι η εξακρίβωση εφαρμογής και λειτουργίας των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων που θέτει η διοίκηση της επιχείρησης. Ειδικότερα, οι λειτουργικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην επιβεβαίωση της λειτουργικότητας ενός οργανισμού, στην εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και στη συμμόρφωση τήρησης των κανόνων και όρων που επιβάλλουν οι εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές στον οργανισμό (Παπαστάθης, 2014).

Επίσης, μέσα από τους λειτουργικούς ελέγχους επιδιώκεται η διαπίστωση λειτουργίας των τμημάτων και αρμονικής συνεργασίας των εργαζομένων, καθώς και η αρμονική λειτουργία και συνεργασία, μεταξύ των τμημάτων, με τις εκάστοτε πολιτικές και αρχές διακυβέρνησης, που ορίζει κάθε φορά η Διοίκηση, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Παπαστάθης, 2014).

3.6 Έλεγχοι συμμόρφωσης

Ο βασικός στόχος των ελέγχων συμμόρφωσης είναι η διαβεβαίωση εφαρμογής των προσυμφωνημένων κανόνων και των όρων λειτουργίας που έχουν τεθεί από κάποιο ιεραρχικά ή διοικητικά ανώτερο φορέα, ενώ στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτα άλλο από μια υποκατηγορία των

λειτουργικών ελέγχων, δηλαδή στην ουσία πρόκειται για λειτουργικούς ελέγχους (Παπαστάθης, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, ένας έλεγχος συμμόρφωσης περιλαμβάνει την εξέταση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων μιας οικονομικής μονάδας με τελικό στόχο την εξακρίβωση του επιπέδου συμμόρφωσής της σε συγκεκριμένους όρους, κανόνες ή διατάξεις των ρυθμιστικών αρχών (Καζαντζής, 2006).

Αναφορικά δε με τα προκαθορισμένα κριτήρια στους ελέγχους συμμόρφωσης, βασικές πηγές προέλευσής τους μπορεί να είναι τυχόν εγκύκλιες οδηγίες, ο κώδικας συμπεριφοράς της επιχείρησης, οι πιστωτές της κλπ (Παπαστάθης, 2014).

Χαρακτηριστικά παράδειγμα ελέγχων συμμόρφωσης είναι ο έλεγχος των φορολογικών δηλώσεων, ο οποίος υποβάλλεται από φυσικά και νομικά πρόσωπα, οι έλεγχοι της αγορανομίας, του υγειονομικού, του υπουργείου βιομηχανίας και ανάπτυξης, της επιτροπής κεφαλαιαγοράς όσον αφορά τις εισηγμένες επιχειρήσεις κλπ (Παπαστάθης, 2014).

3.7 Έλεγχοι αποδοτικότητας

Οι έλεγχοι αποδοτικότητας αποβλέπουν στην αξιολόγηση των τμημάτων και των λειτουργιών, δηλαδή στο αν οι λειτουργίες σε μια επιχείρηση φέρνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, των αρχικών στόχων. (Παπαστάθης, 2014)

Αναφορικά δε με τον έλεγχο της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες απόδοσης που έχουν να κάνουν, για παράδειγμα, με την επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων, με την επίτευξη των ετήσιων στόχων των τμημάτων, με την επίτευξη των πωλήσεων, καθώς και με την επίτευξη περιστολής των ετήσιων δαπανών (Παπαστάθης, 2014).

3.8 Έλεγχοι εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Δεν χωρά αμφιβολία, ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια, καθώς συμβάλει στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς την κοινωνία, δείχνει έμπρακτα την ευαισθητοποίησή της με τους εργαζόμενους, το φυσικό περιβάλλον, τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες κλπ. Όπως είναι φανερό, προς αυτή την κατεύθυνση στοχεύει άλλη μια μορφή εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή οι έλεγχοι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης, οι οποίοι αποσκοπούν στα ακόλουθα:

- **Στο προσωπικό της επιχείρησης**, μέσω του ελέγχου της λήψης μέτρων υγιεινής και ασφάλειας για την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων, της καταβολής των κοινωνικών παροχών στους εργαζόμενους, όπως παροχές στα παιδιά των εργαζομένων που σπουδάζουν, παροχή υποτροφιών, κλπ.
- **Στους προμηθευτές και στους κοινωνικούς φορείς**, έλεγχοι οι οποίοι έχουν να κάνουν με την καταβολή των υποχρεώσεων στους οργανισμούς, όπως είναι η καταβολή ασφαλιστικών εισφορών στα ταμεία και την εφορία, καθώς επίσης και σε προμηθευτές και τράπεζες από λήψη για παράδειγμα δανείων.
- **Στους πελάτες της επιχείρησης**, μέσω της πραγματοποίησης ελέγχων οι οποίοι σχετίζονται με τα παράπονα των πελατών, την κακή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και με την καταβολή αποζημιώσεων σε πελάτες που ζημιώθηκαν από τη χρήση κακής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, του οργανισμού.
- Τέλος, **σε γενικότερα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**, μέσω ελέγχων σχετικά με την παροχή δωρεών σε κοινωφελείς οργανισμούς και κοινωνικά ιδρύματα, καθώς επίσης και μέσω του ελέγχου δράσεων σχετικά με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, καθώς και τη διαχείριση τοξικών αποβλήτων (π.χ φυτοφάρμακα, χημικά απόβλητα κ.ο.κ) (Παπαστάθης, 2014).

3.9 Έλεγχοι απάτης

Ο βασικός στόχος των ελέγχων απάτης είναι η καταπολέμηση των οικονομικών εγκλημάτων, μέσω της ανίχνευσης, διερεύνησης και αντιμετώπισης του οργανωμένου οικονομικού εγκλήματος, δίνοντας ιδιαίτερη βάση, όταν αυτό συντελείται από έμπειρα και ικανά στελέχη εντός της επιχείρησης, οι οποίοι είναι καλοί γνώστες των αδυναμιών των συστημάτων λειτουργίας.

Ειδικότερα, οι έλεγχοι απάτης έχουν ως αντικείμενο τη διερεύνηση κατάχρησης, υπεξαίρεση και νοθείας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, την παραποίηση των λογιστικών καταστάσεων και των στοιχείων του ισολογισμού.

Επίσης, οι έλεγχοι αυτοί έχουν σαν αντικείμενο τους την πρόληψη και αποτροπή ασυνήθιστων πληρωμών, οι οποίες σχετίζονται με παρεμβάσεις στην τιμολογιακή πολιτική των πωλήσεων και των αγορών (υποτιμολόγηση – υπερτιμολόγηση), καθώς και με την πώληση ζωτικής σημασίας περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης για δικός τους όφελος (Παπαστάθης, 2014).

Βασικός σκοπός των ελεγκτών είναι η προάσπιση της θέσης και της ευημερίας του οργανισμού, τον οποίο καλούνται να ελέγξουν και να προστατέψουν. Όλοι οι έλεγχοι είναι ζωτικής σημασίας για την απρόσκοπτη λειτουργία ενός οργανισμού. Όμως οι έλεγχοι απάτης είναι εξέχουσας σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία και τη συνέχιση των εργασιών ενός οργανισμού. Κι αυτό διότι εάν δεν παρατηρηθεί έγκαιρα ανωμαλία σε τμήμα της παραγωγής, οι συνέπειες μπορούν να μετριαστούν ειδικά αν πρόκειται για οργανισμό στιβαρά δομημένο. Από την άλλη μεριά όμως αν δεν διαγνωστεί εγκαίρως μια απάτη, μπορεί η παράβλεψη αυτή να σημάνει το τέλος του οργανισμού. Επιφορτισμένοι με αυτό το κομμάτι είναι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές κάτι που αυτόχρονα υποδηλώνει την σπουδαιότητα του ρόλου τους σε κάθε οργανισμό ανεξαρτήτου κλάδου, τομέα ή μεγέθους.

3.9.1 Διαγραμματική απεικόνιση των κυριότερων ειδών εσωτερικού ελέγχου



3.10 Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

1. Αληφαντής Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα.
2. Βασιλάτου – Θανοπούλου Ε. (2001). Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
3. Γρηγοράκος Ο., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Αθήνα 1989.
4. Θανοπούλου Ε., Εισαγωγή εις την Χρηματοοικονομική Λογιστική, Αθήνα 1972.
5. Κάντζος Κ., Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1995.
6. Κάντζος Κ. και Χονδράκη Α., Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 2006.
7. Παπάς Α., Ελεγκτική, 1η έκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα 1999.
8. Παπαστάθης, Π. (2014), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του», ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
9. Σαρσέντης Σ., Χρηματοοικονομική Λογιστική, Αθήνα 1986.
10. Σ.Ο.Λ., Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα, Αθήνα 1988.
11. Στάϊκος Λ., Διεθνή Συστήματα Διοικητικού Ελέγχου, εκδόσεις ο ίδιος, Αθήνα 2006.
12. Τριανταφυλλίδης Κ., Άρθρο στην εφημερίδα Ναυτεμπορική και στο Newsletter του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με Θέμα «Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Τρίτη Γραμμή Άμυνας των Επιχειρήσεων (The 3 Lines of Defence Model)», Δεκέμβριος 2012.
13. Τσακλάγκανος Α., Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2005.
14. Φίλος Ι., Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, Εργαλείο Οργάνωσης και Ελέγχου, εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004.
15. Collins L. - G.Valin, Audit et controle interne Dalloz 1979.
16. Hamilton A. Institute, Διοικητική Ελεγκτική (Management Audit), Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε., Αθήνα 1997.
17. Meigs W., Larsen E., Meigs R., Ελεγκτική, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.

Κεφάλαιο 4: Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

4.1 Ορισμός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Με τον όρο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, στην πραγματικότητα αναφερόμαστε σε ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, το οποίο καθιερώνει μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, με απώτερο σκοπό την εφαρμογή και κατά επέκταση την τήρηση των αρχών διοίκησης και πολιτικών, έτσι ώστε να διασφαλιστούν τα συμφέροντά της

Ουσιαστικά, εάν θέλουμε να γίνουμε πιο ακριβείς στον ορισμό μας, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν είναι τίποτα άλλο από ένα σύνολο μέτρων, κανόνων, πολιτικών και αρχών, τα οποία αποτελούν προϊόν επιπόνησης από τις διοικήσεις και αποτελούν αντικείμενο εφαρμογής σε έναν οργανισμό, αποσκοπώντας εν τέλει στην ικανοποίηση των στόχων του, στη διατήρηση κι επαύξηση της ευημερίας του.

Όσον αφορά τη δομή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, αποτελείται από ένα σύνολο λειτουργιών, πραγμάτων ή μερών, τα οποία συλλειτουργούν με αρμονικό τρόπο, σαν ένα σύνολο μέσα από το οποίο προκύπτει το τελικό αποτέλεσμα. Επίσης, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια ζωντανή νευραλγική λειτουργία, η οποία μεταφέρει το σύνολο των μηνυμάτων, εντολών και αντιδράσεων προς τη Διοίκηση και το σύνολο των ιεραρχικών επιπέδων, τα οποία ασκούν διοίκηση (Παπαστάθης, 2014).

Όπως αναφέρουν δε στην έρευνά τους, οι Cook & Winkle (1976), το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο με το ανθρώπινο νευρικό σύστημα, το οποίο διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση, μέσω της μεταφοράς εντολών και αντιδράσεων από προς και τη διοίκηση.

Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι δεν υπάρχει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου που να εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο, καθώς θα πρέπει το σύστημα αυτό να είναι σχεδιασμένο και προσαρμοσμένο στις βασικές ανάγκες της επιχείρησης για την οποία προορίζεται να

χρησιμοποιηθεί, ώστε με αυτό τον τρόπο να είναι και αποτελεσματικό και οικονομικό για αυτή. (Παπαστάθης, 2014)

Αναφορικά με την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το μέγεθος και την έκτασή του, αυτή πηγάζει κατά βάση από το επίπεδο πολυπλοκότητας του αντικειμένου συναλλαγών στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το βαθμό εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού, καθώς και από άλλους παράγοντες (Willsmore, 1971)

Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη ενός οργανωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου προσφέρει σε μια επιχείρηση όλα εκείνα τα εφόδια, μέσω συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας που παρέχει σαν σύστημα, ώστε να συμβάλει στη διασφάλιση της ομαλής και εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς και της επίτευξης των τιθέμενων στόχων της (Παπαστάθης, 2014).

Παρόλα αυτά όμως, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να κρίνεται μόνο μέσα από την ύπαρξη μέτρων ελέγχου, αλλά και από μια σειρά δικλείδων ασφαλείας, τα οποία περιέχει το σύστημα αυτό. Αντίστοιχα, η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ένα κομμάτι το οποίο καθορίζεται από τη σωστή δόμηση και από την ευελιξία του για εύκολες προσαρμογές στις κάθε φορά λειτουργικές ανάγκες (Παπαστάθης, 2014).

Τέλος, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό, όταν διακρίνεται από λειτουργικότητα, από δυνατότητα παροχής πρωτοβουλιών στους λειτουργούς του, από το χαμηλό κόστος λειτουργία του, καθώς και από τη μεγάλη αξία που δημιουργεί και προσθέτει στην επιχείρηση όπου εφαρμόζεται (Παπαστάθης, 2014).

4.2 Σχεδιασμός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

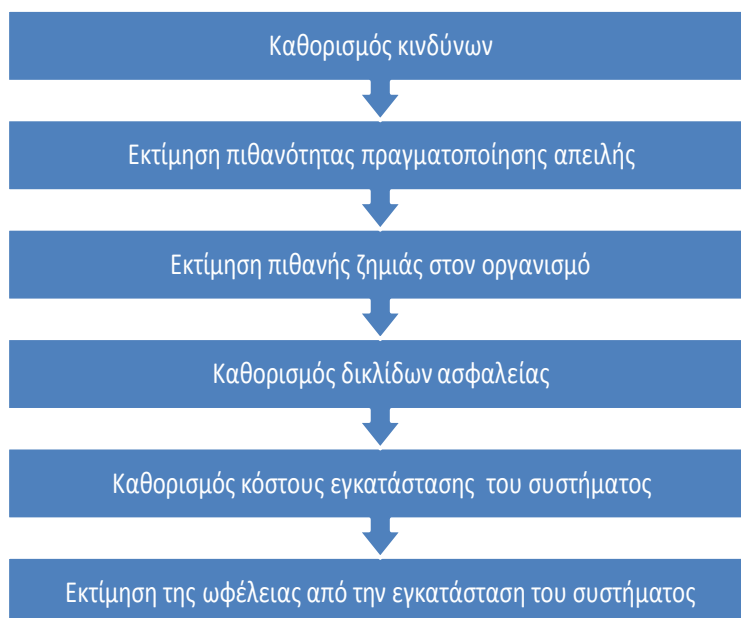
Ο σχεδιασμός ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αποσκοπεί στη βελτίωση των διαδικασιών διακυβέρνησης και στη διαχείριση των κινδύνων.

Για το λόγο αυτό ο σχεδιασμός του, θα πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω στάδια: (Παπαστάθης, 2014)

- Ο καθορισμός των κινδύνων δηλαδή αν οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί, καθώς επίσης και κατά πόσον οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν σε επίπεδο λειτουργιών, ή σε επίπεδο επιχείρησης.
- Η εκτίμηση να επέλθει ένας κίνδυνος, δηλαδή η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί μια απειλή, καθώς και το μέγεθος των κινδύνων που ενέχει μια απειλή, είτε αφορά ηθελημένη ενέργεια, είτε αφορά αθέλητα λάθη - παραλείψεις.
- Η εκτίμηση της ζημιάς εάν επέλθει τελικά ο κίνδυνος, δηλαδή το κόστος που θα προκαλέσει ο κίνδυνος εκφρασμένος σε αξία και την επίδραση που θα έχει στον οργανισμό.
- Ο καθορισμός των δικλίδων ασφαλείας - controls, που θα πρέπει να παρέχει το σύστημα για την αποτροπή των κινδύνων.
- Ο καθορισμός του κόστους εγκατάστασης και λειτουργίας του συστήματος, καθώς και το κόστος ελέγχου αυτού.
- Η εκτίμηση της ωφέλειας που θα προκύψει από την εγκατάσταση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε επίσης, ότι όσο καλός και αν είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί, ότι μπορεί να προσφέρει ασφάλεια σε μια επιχείρηση, ενώ είναι εξίσου σημαντικό και το κόστος της εγκατάστασής του να μην είναι μεγαλύτερο από τις αναμενόμενες ωφέλειές του (Παπαστάθης, 2014).

4.2.1 Διαγραμματική απεικόνιση των σταδίων σχεδιασμού ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου



4.3 Περιεχόμενο συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Είναι γεγονός, ότι ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, αποτελείται από ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων. Αναφορικά δε με το περιεχόμενο ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε σαν επιμέρους συστήματα αυτού τα ακόλουθα:

- Το οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, όπου αποτυπώνονται το σύνολο των επιπέδων ιεραρχίας, καθώς και η διάκριση των λειτουργιών. Μέσα από το σύστημα «οργανόγραμμα» πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται με ακρίβεια η περιοχή ευθύνης ανά τομέα καθώς και ανα τμήμα.

- Το σύστημα περιγραφής καθηκόντων και η ανάπτυξη ολοκληρωμένων διαδικασιών. Ουσιαστικά στο σύστημα αυτό περιλαμβάνεται η περιγραφή αρμοδιοτήτων ανά τμήμα και λειτουργία μαζί με την ανάπτυξη διαδικασιών αντίστοιχα, που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
- Το στρατηγικό σχεδιασμό και την πολιτική υλοποίησής του, στη βάση ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης.
- Το μακροπρόθεσμο και μακροχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αναφορά στην επίτευξη των στόχων, καθώς και στην αιτιολόγηση των αποκλίσεων.
- Το καταστατικό του οργανισμού, όπου αποτυπώνονται με σαφήνεια οι σκοποί του οργανισμού
- Την πολιτική αγορών - προμηθειών υλικών, υπηρεσιών, έργων.
- Την πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση πελατών εσωτερικού - εξωτερικού.
- Τις διαδικασίες διαχείρισης εισπράξεων και πληρωμών, όπως επίσης και τη διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- Τη διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- Τα συστήματα πληροφόρησης, καθώς ένα αξιόπιστο σύστημα «M.I.S. (Management Information System)» με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- Τον κανονισμό του κύκλου της παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, και τις διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Το σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας, έναντι τρίτων.
- Το σύστημα εκχώρησης εξουσιοδοτήσεων και ορίων εγκρίσεων δαπανών καθώς και το σαφή διαχωρισμό και καταμερισμό εξουσίας – αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- Τους γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, σε ότι αφορά την

ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.

- Το μηχανογραφημένο σύστημα, το οποίο παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση για τη διασφάλιση των αρχείων του οργανισμού.
- Τη βραχυχρόνια και μακροχρόνια στρατηγική επενδύσεων, καθώς και τις αναμενόμενες αποδόσεις.
- Την πολιτική λήψης δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, καθώς και τους όρους αποπληρωμής τους.
- Τις διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Την πολιτική πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού. Τη μισθοδοσία, τις κοινωνικές παροχές, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, και γενικότερα τη σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Τη διαχείριση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των πάγιων περιουσιακών στοιχείων καθώς τη λειτουργία και την αποδοτικότητα αυτών
- Την ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών,
- Το σύστημα ISO, αναφορικά με τον έλεγχο των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Τις θεσμοθετημένες επιτροπές, όπως την επιτροπή διαχείρισης κινδύνων και την επιτροπή ελέγχου.
- Τέλος, τη λειτουργία Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο των διεθνών προτύπων για την επισκόπηση της επάρκειας των λειτουργιών του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Παπαστάθης, 2014).

4.4 Σκοπός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Είναι γεγονός, ότι ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχεδιάζεται και λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει λογική διασφάλιση υλοποίησης των στόχων μιας επιχείρησης, στο πλαίσιο ενός λογικού κόστους λειτουργίας. Αυτό σημαίνει στην πράξη, ότι το κόστος εφαρμογής και λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος δεν θα πρέπει να υπερβαίνει σε καμία περίπτωση την αναμενόμενη ωφέλεια που θα αποκομίσει η επιχείρηση από τη λειτουργία του (Παπαστάθης, 2014).

Ειδικότερα, οι κύριοι αντικειμενικοί σκοποί ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Να αποτελεί πράγματι το απαραίτητο εργαλείο της Διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων. Επίσης, να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του οικονομικού αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
- Να λειτουργεί σε πλαίσιο οργανωτικού και επιχειρησιακού πνεύματος και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του τμήματος.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων. Την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, ενώ παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη συνεργασία με τους συναλλασσόμενους.
- Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς, κανόνες οι οποίοι να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να είναι διαχειρίσιμος, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο τα συμφέροντα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων. Επίσης, να ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων, και να συμβάλει

αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.

- Να διασφαλίζει ότι οι κάθε είδους αποφάσεις και εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και ότι εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα της ιεραρχίας, σύμφωνα με τις καθιερωμένες πολιτικές και εντολές που έχουν θεσπιστεί από τη Διοίκηση.
- Να παρέχει την ευκαιρία ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους λειτουργούς για δημιουργική εργασία και να προσθέτει αξία, όπως επίσης και να μην θέτει περιορισμούς και να μην προκαλεί παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.
- Να προσβλέπει γενικότερα, ως σύστημα στη θέσπιση δικλίδων ελέγχου, προκειμένου να συμβάλει στο συντονισμό και στην αρμονική συνύπαρξη όλων των λειτουργιών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Παπαστάθης, 2014).

4.5 Βασικές αρχές συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Όπως είναι προφανές, για να βρει εφαρμογή ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου και εν συνεχεία να λειτουργεί αποδοτικά περιορίζοντας τους κινδύνους, θα πρέπει κατά το σχεδιασμό του να βασίζεται σε ορισμένες αρχές, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

4.5.1 Αρχή της συνεπούς αξιολόγησης

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να μπορεί να λειτουργεί με ορθό τρόπο και να προσθέτει αξία στην επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται υπό καθεστώς συνεχούς αξιολόγησης.

Ειδικότερα, η παρακολούθηση διαρκούς αξιολόγησης του συστήματος, η εκτίμηση της ποιότητας και της επάρκειάς του, ανά τακτά χρονικά διαστήματα

αποτελούν ζητήματα τα οποία θα πρέπει να τηρούνται απαρέγκλιτα. (Παπαστάθης, 2014)

Ο λόγος που καθιστά αναγκαία και απαραίτητη την αξιολόγηση αυτή είναι το γεγονός, ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητο το σύστημα να βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που επέρχονται στη φύση της επιχείρησης αλλά και στην πολιτική της σε επίπεδο στρατηγικής. (Παπαστάθης, 2014)

4.5.2 Αρχή της κατάλληλης στελέχωσης

Δεν χωρά αμφιβολία, ότι η κατάλληλη στελέχωση αποτελεί βασική προτεραιότητα για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς και την εξασφάλιση μιας πορείας ανόδου. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις εκείνες, όπου το προσωπικό έχει επαγγελματική επάρκεια, τότε είναι δυνατή η επίτευξη υψηλών στόχων, κάτι το οποίο θα πρέπει να προβλέπεται επίσης από το σύστημα στελέχωσης κατά την επιλογή του προσωπικού. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, η κατάλληλη στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό είναι ένα ζήτημα, το οποίο χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, ιδίως στις περιόδους της οικονομικής κρίσης, όπου δεν επιδέχονται πειραματισμοί για μη κατάλληλη επιλογή στελεχιακού δυναμικού, καθώς και πλεονάζοντος προσωπικού, ενώ αντίστοιχα μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί και στο κομμάτι της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από τα στελέχη, μέχρι και τον ανειδίκευτο εργαζόμενο.

Στο πλαίσιο αυτό, η κατάλληλη αξιοποίηση του εργατικού και υπαλληλικού προσωπικού αποτελεί έναν από τους βασικούς συντελεστές επιτυχίας κάθε φορέα, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο για την επιχείρηση. (Παπαστάθης, 2014)

Επιπλέον, για την κατάλληλη στελέχωση και διαχείριση του προσωπικού, η πιο σημαντική ενέργεια που οφείλει να πράξει η διοίκηση μιας επιχείρησης

είναι η εναλλαγή θέσεων του προσωπικού κατά περιόδους, έτσι ώστε σε καμία περίπτωση να μην επιτρέπει το σύστημα σε έναν υπάλληλο ή ένα διευθυντικό στέλεχος, που χειρίζεται ή που διεξάγει μια εξειδικευμένη εργασία, να θεωρείται αναντικατάστατος και να εξαρτάται η πορεία και το μέλλον της επιχείρησης από αυτό και μόνο το άτομο. (Παπαστάθης, 2014)

4.5.3 Αρχή της αποκεντρωμένης διοίκησης

Είναι σημαντικό επίσης, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου να βασίζεται στην αποκεντρωμένη διοίκηση και στη συμμετοχικότητα του αποτελέσματος όλων των ιεραρχικών επιπέδων όπως και στην ανάληψη ευθυνών, έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να τίθεται στο περιθώριο ο συγκεντρωτισμός. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, η αποκεντρωμένη διοίκηση βασίζεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, δηλαδή από το ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο, μέχρι το κατώτερο επίπεδο και σε βαθμό ουσιαστικού ρόλου, κάθε διοικητικού οργάνου, ώστε να διασφαλίζεται με αυτό τον τρόπο το καλύτερο επιθυμητό οικονομικό αποτέλεσμα. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, στα πλαίσια της αρχής αυτής σε ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να συντελούνται τα ακόλουθα:

- Εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων διοικητικών δικαιοδοσιών και εξουσιών στο πλαίσιο του σκοπού της κάθε λειτουργίας.
- Εκχώρηση πρωτοβουλιών και ανάληψη περισσότερων ευθυνών από τα συλλογικά όργανα.
- Αξιολόγηση κάθε είδους πρωτοβουλίας για τη συμμετοχή της στο αποτέλεσμα.
- Αποτίμηση του τελικού αποτελέσματος και αμοιβή – ευθύνη από το προϊόν του αποτελέσματος.
- Επίτευξη στρατηγικών στόχων (Παπαστάθης, 2014)

4.5.4 Αρχή της παροχής εξουσιοδότησης

Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να είναι θεμελιωμένο στην αρχή, ότι για κάθε συναλλαγή απαιτείται εξουσιοδότηση από μια υπερκείμενη εξουσία. Η εκτέλεση ορισμένων σοβαρών συναλλαγών - πράξεων προϋποθέτουν την εξασφάλιση ειδικής εξουσιοδότησης από την Ανώτατη Διοίκηση - Διοικητικό Συμβούλιο, εν αντιθέσει με αυτές που ρυθμίζονται συλλογικά με την καθιέρωση κανόνων και διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων η επιχείρηση υποχρεούται να λειτουργεί. (Παπαστάθης, 2014)

Για παράδειγμα, για την αγορά ενός ακινήτου ή την πώληση παγίου εξοπλισμού μεγάλης αξίας, απαιτείται ειδική εξουσιοδότηση από το Διοικητικό Συμβούλιο, για υπογραφή σε συγκεκριμένα στελέχη και μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ανάλογη εξουσιοδότηση, απαιτείται, από το Διοικητικό Συμβούλιο προς τα στελέχη που δεσμεύουν την επιχείρηση, όπως στη σύναψη δανείων με τράπεζες, την εκταμίευση μετρητών, την έκδοση και την υπογραφή επιταγών για πληρωμή μεγάλων ποσών, προς τρίτους. (Παπαστάθης, 2014)

Επίσης, για την εκπροσώπηση της εταιρείας, καθώς και για μια σειρά σοβαρών συναλλαγών που όταν τις χειρίζονται άτομα χωρίς εξουσιοδότηση και σοβαρότητα, εκμεταλλεόμενοι τις αδυναμίες των διαδικασιών κάποια στιγμή, κατά πάσα πιθανότητα θα βλάψουν την επιχείρηση. (Παπαστάθης, 2014)

Επιπλέον, για να ανατεθεί σε κάποιο άτομο μια ειδική αρμοδιότητα, που θα δεσμεύει την επιχείρηση, όπως το δικαίωμα έκδοσης και υπογραφής επιταγών μεγάλης αξίας, η Διοίκηση θα πρέπει να έχει βάσιμα και τεκμηριωμένα επιχειρήματα ώστε να πιστεύει ότι το άτομο αυτό είναι της απολύτου εμπιστοσύνης και μπορεί να αντισταθεί στις προκλήσεις για διάπραξη κατάχρησης - απάτης. Γεγονός το οποίο και θα πρέπει να αποφεύγεται διότι ακόμα και για τα άτομα της απολύτου εμπιστοσύνης πολλές φορές τα γεγονότα μας διαψεύδουν, όπως πολλάκις έχει δείξει η ιστορία. (Παπαστάθης, 2014)

4.5.5 Αρχή διασφάλισης συναλλαγών

Κάθε συναλλαγή - οικονομική δραστηριότητα θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι γίνεται, σύμφωνα με τις ισχύουσες πολιτικές και κατευθύνσεις της Διοίκησης, δηλαδή θα πρέπει να καθορίζονται, προληπτικά, οι ευθύνες για τις εγκρίσεις των συναλλαγών, να απεικονίζονται σωστά όλες οι οικονομικές συναλλαγές και να ελαχιστοποιείται, σε κάθε δραστηριότητα συναλλαγής, η πιθανότητα λογιστικού λάθους.

Μια θεμελιώδης αρχή όπως προαναφέρθηκε για τη διασφάλιση των συναλλαγών είναι, ότι κανένα άτομο ή υπηρεσία δεν πρέπει να χειρίζεται κατά αποκλειστικότητα τα στάδια μιας συναλλαγής από την αρχή μέχρι το τέλος. (Παπαστάθης, 2014)

Για τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης θα πρέπει να εξασφαλιστεί μέσω των διαδικασιών, ότι κάθε συναλλαγή θα εκτελείται σε τέσσερα στάδια:

- **Το στάδιο της εξουσιοδότησης**

Οι εξουσιοδοτήσεις θα πρέπει να εκχωρούνται σε συγκεκριμένα άτομα, που χειρίζονται τις συναλλαγές και μέχρι ένα ορισμένο ποσό.

- **Το στάδιο της έγκρισης**

Κάθε συναλλαγή θα πρέπει να εγκρίνεται πριν την εκτέλεσή της. Εγκρίσεις εκ των υστέρων, εγκυμονούν σημαντικούς κινδύνους προς κάθε κατεύθυνση και χρήζουν ιδιαίτερης ελεγκτικής διερεύνησης.

- **Το στάδιο της εκτέλεσης**

Για την εκτέλεση κάθε πράξης – συναλλαγής πρέπει να ορίζεται και το συγκεκριμένο άτομο, αφού προηγήθηκε η διαδικασία έγκρισης.

- **Το στάδιο της καταγραφής**

Ταυτόχρονα με την εκτέλεση μιας συναλλαγής – πράξης, θα πρέπει να καταγράφεται και να απεικονίζεται σωστά στα λογιστικά βιβλία. Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής, συγχρόνων με την εκτέλεσή της είναι μια δικλίδα

ασφαλείας για το σύστημα, παρέχοντας άμεση εικόνα των συναλλαγών, καθώς και την αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής. (Παπαστάθης, 2014)

4.5.6 Αρχή της έκδοσης και καταχώρησης στοιχείων

Μια από τις βασικότερες λογιστικές αρχές, είναι κάθε καταχώρηση η οποία γίνεται στα λογιστικά βιβλία να βασίζεται σε κατάλληλο παραστατικό στοιχείο. Από το στοιχείο αυτό πρέπει να αποδεικνύεται, η γνησιότητα και η ορθότητα της σχετικής λογιστικής εγγραφής, καθώς και η εγκυρότητα της πράξεως που απεικονίζεται σε αυτή. (Παπαστάθης, 2014)

Απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε οικονομική πράξη, είτε αφορά μια οικονομική συναλλαγή με τρίτους, είτε πρόκειται για κάποια εσωτερική διακίνηση ή λειτουργία, είναι να υπάρχει η απαιτούμενη έγκριση της Διοίκησης ή κάποιου εξουσιοδοτημένου οργάνου της, και φυσικά να έχει εκδοθεί το κατάλληλο παραστατικό στοιχείο. (Παπαστάθης, 2014)

4.5.7 Αρχή της επιτήρησης και επιθεώρησης της εργασίας

Η συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και εργαζόμενων κατά το στάδιο εκτέλεσής της, δίνει τη δυνατότητα για άμεση διορθωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται, για τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών, για την εξασφάλιση και διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων. (Παπαστάθης, 2014)

4.5.8 Αρχή του σχεδιασμού των διαδικασιών σχετικά με τον κίνδυνο

Ο σχεδιασμός και η έκταση των διαδικασιών ελέγχου πρέπει να διαμορφώνεται, ανάλογα με το μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων και τον εκτιμώμενο κίνδυνο στον οποίο ενδέχεται να είναι εκτεθειμένος κάθε φορά ο φορέας. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, ανάλογα με τις καταστάσεις και το μέγεθος του εκτιμώμενου κινδύνου, θα πρέπει να είναι το μέγεθος και το κόστος ελέγχου. Το κόστος επιπλέον, θα πρέπει να είναι ανάλογο με τα οφέλη, που προκύπτουν από τη λειτουργία και τον έλεγχο του συστήματος διαδικασιών. (Παπαστάθης, 2014)

4.5.9 Αρχή του καταμερισμού αρμοδιοτήτων και ευθυνών

Αποφασιστικοί παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο καθορισμός και η ανάθεση, στα κατάλληλα πρόσωπα, συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων. Στα πλαίσια λοιπόν του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων, τα πρόσωπα αυτά θα πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν στην άσκηση των καθηκόντων τους, με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα. (Παπαστάθης, 2014)

Επίσης, ο καταμερισμός θα πρέπει να συνοδεύεται και από ανάλογα δικαιώματα και υποχρεώσεις, ενώ θα πρέπει να είναι σαφής, όπως σαφής θα πρέπει να γίνει και η κατανόησή τους από τον κάθε εργαζόμενο. (Παπαστάθης, 2014)

Ο μη διακριτός καταμερισμός αρμοδιοτήτων πολλές φορές δημιουργεί σύγχυση, όταν πρόκειται να αποδοθούν ευθύνες, ενώ η κατανομή των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να γίνεται πάντοτε με γνώμονα τα συμφέροντα της οικονομικής μονάδας. (Παπαστάθης, 2014)

Ουσιαστικά, η βασική αρχή του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να είναι ότι η κατανομή, κάθε φορά, γίνεται στο κατάλληλο πρόσωπο, ανάλογα των αναγκών της επιχείρησης. Επίσης, αντίστοιχα με την κατανομή των αρμοδιοτήτων στα στελέχη και σε κάθε εργαζόμενο, θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι ευθύνες και τα δικαιώματα. (Παπαστάθης, 2014)

4.6 Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

1. Αληφαντής Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα.
2. Γεωργουλή Ε., Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε Σεμινάρια, Αθήνα 1986.
3. Επετηρίς επί της 20τείας του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ.), Αθήνα 1976.
4. Καζαντζής Χ., Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, 2006.
5. Μπαλής Ο., Σύγχρονη Ελεγκτική «Εσωτερικός Έλεγχος», εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1998.
6. Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, εκδόσεις Χ. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
7. Παπαστάθης, Π. (2014), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του», ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
8. Παπαστάθης Π., Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε σεμινάρια, Αθήνα 2001 και 2013.
9. Πρωτοψάλτης Ν., Δρ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, εκδόσεις Σ.Ο.Λ. Α.Ε. Αθήνα 2001.
10. Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004.
11. Mattingly L., Ελεγκτική, Αθήνα 1963.
12. Sawyer L., Internal Auditing, The Practice of Modern Internal Auditing, 5th edition, The Institute of Internal Auditors of USA.
13. Stamp E., - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.

Κεφάλαιο 5: Τεχνικές και εργαλεία ελέγχου

5.1 Έννοια τεχνικών και εργαλείων ελέγχων

Ο όρος τεχνικές και εργαλεία ελέγχου αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τα διαθέσιμα μέσα/πόρους του τμήματος, την τεχνολογία, τον τρόπο ανάπτυξης προγραμμάτων ελέγχου, τη μεθοδολογία συλλογής στοιχείων, τον τρόπο επικοινωνίας με τους ελεγχόμενους, τον τρόπο αξιολόγησης και αξιοποίησης των τεκμηρίων, καθώς και τον τρόπο διαμόρφωσης του τελικού πορίσματος ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Από τη πλευρά τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές πέρα από τις κατάλληλες γνώσεις που πρέπει να διαθέτουν, θα πρέπει να είναι γνώστες των ελεγκτικών τεχνικών καθώς και άρτιοι χρήστες των εργαλείων ελέγχου. Η βέλτιστη χρήση των εργαλείων και των τεχνικών ελέγχου είναι επιβεβλημένη καθόσον ένα μεγάλο μέρος της ελεγκτικής εργασίας εξαρτάται από την ορθή χρήση των τεχνικών αυτών περισσότερο από τις γνώσεις, που πολλές φορές οι ελεγκτές δεν διαθέτουν εξ αντικειμένου. (Παπαστάθης, 2014)

5.2 Τεχνικές ελέγχου

Είναι γεγονός, ότι η χρήση των τεχνικών ελέγχου εξαρτάται κάθε φορά από το αντικείμενο ελέγχου και την εμπειρία των ελεγκτών. Επίσης έχουν σχέση με τη μεθοδολογία και το σχεδιασμό του ελέγχου, σχέση με την επικοινωνία των ελεγκτών και των ελεγχόμενων και αντίστοιχα με τη χρήση της τεχνολογίας.

- **Σχέση με τη μεθοδολογία – Σχεδιασμό του ελέγχου**

Αναφορικά με τις τεχνικές που σχετίζονται με τη μεθοδολογία και το σχεδιασμό του ελέγχου, μπορούμε να αναφέρουμε ως παραδείγματα τις ακόλουθες:

- Ο τρόπος σχεδιασμού του βραχυχρόνιου και μακροχρόνιου προγράμματος ελέγχων και ο καθορισμός των διαδικασιών και μεθόδων ελέγχου, με έμφαση στις περιοχές υψηλού κινδύνου.
- Η χρήση κριτηρίων αξιολόγησης περιοχών με κίνδυνο. Η ιεράρχηση των περιοχών αυτών, ανάλογα με τη σπουδαιότητα των κινδύνων, και η προτεραιότητα των περιοχών αυτών για έλεγχο.
- Η μεθοδολογία κατάρτισης του Ετήσιου προγράμματος Ελέγχων να περιλάβει περιοχές υψηλού κινδύνου, καθώς και η συμμετοχή των Διευθύνσεων στην κατάρτιση του Προγράμματος Ελέγχων, βάσει των κινδύνων που αντιμετωπίζουν.
- Η μεθοδολογία κατάρτισης - σύνταξης των προγραμμάτων ελέγχου, βήμα - βήμα, σύμφωνα με τη φυσιολογική ροή εκτέλεσης των εργασιών, από το αρχικό μέχρι το τελικό στάδιο αυτών.
- Ο τρόπος ανάπτυξης διαγραμμάτων ροής μετά των ελεγκτικών συμβόλων, καθώς και η επεξήγηση αυτών. Η χρήση των διαγραμμάτων ροής αποτελεί μια από τις βασικότερες ελεγκτικές τεχνικές τις οποίες και θα πρέπει να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν, κατά κόρον οι Εσωτερικοί Ελεγκτές.
- Ο τρόπος προσέγγισης των ελεγχόμενων για την αποδοχή του ελέγχου και της συνεργασίας όσο διαρκεί ο έλεγχος.
- Ο τρόπος λήψης των συνεντεύξεων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που πρόκειται να ελεγχθεί.
- Η χρήση – εφαρμογή στατιστικής ή εμπειρικής μεθόδου δειγματοληψίας για τη συλλογή και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων μέτρησης, καθώς και η ερμηνεία των στατιστικών στοιχείων.
- Η στρωματοποίηση – ομαδοποίηση ενός πληθυσμού, ο προκαθορισμός του δείγματος ελέγχου, ώστε να αποτελεί κάθε φορά οδηγό κατά το διαδικαστικό στάδιο ελέγχου, επιβεβαιώνοντας το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

- Η αποστολή επιστολών, προς τρίτους, όπως προμηθευτές, πελάτες, για επιβεβαίωση υπολοίπων λογαριασμών, καθώς και συμφωνιών απαιτήσεων και υποχρεώσεων.
- Η χρήση φωτογραφικής μηχανής για αποτύπωση καταστάσεων και γεγονότων που δεν είναι εύκολο να αποτυπωθούν και να τεκμηριωθούν γραπτώς.
- Ο τρόπος λήψης, αξιολόγησης και ο συσχετισμός των διαφόρων πληροφοριών από το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της αγοράς με τους στόχους των ελέγχων.
- Η χρήση γραπτών οδηγιών προς τους Εσωτερικούς Ελεγκτές από τον Προϊστάμενο της Μονάδας, και η εφαρμογή τους κατά γράμμα σε καίρια θέματα ελέγχου που άπτονται της ζωτικότητας της οικονομικής μονάδας.
- Ο τρόπος αναζήτησης στοιχείων από τις κατάλληλες πηγές πληροφόρησης της επιχείρησης, καθώς και η χρήση στοιχείων από το μόνιμο φάκελο, η χρήση στοιχείων από προηγούμενες Εκθέσεις, καθώς και η σύνδεση αυτών με νέα πορίσματα ελέγχου.
- Ο τρόπος παρουσίασης, κατά ιεραρχικό τρόπο των ευρημάτων ελέγχου, καθώς και των προτάσεων που με την αποδοχή και την εφαρμογή τους δημιουργούν αξία στην επιχείρηση.
- Η μορφοποίηση της Έκθεσης και γενικότερα η αρχιτεκτονική της δόμηση, καθώς ο τρόπος αποτύπωσης των ευρημάτων για καλύτερη κατανόηση και αποδοχή του προϊόντος ελέγχου.
- Η χρήση μεθόδων μέτρησης της αξίας που προσθέτει η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου με το έργο της σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της. (Παπαστάθης, 2014)

5.3 Εργαλεία ελέγχου

Τα εργαλεία ελέγχου είναι άκρως απαραίτητα για να εκτελέσουν οι εσωτερικοί Ελεγκτές το έργο τους, και ανάλογα με τον τρόπο χρήσης αποτελούν και αυτά

μια τεχνική. Ενδεικτικά, ως τέτοια εργαλεία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα ακόλουθα:

- ✓ Ο διαθέσιμος τεχνολογικός εξοπλισμός - ηλεκτρονικοί υπολογιστές - συστήματα πληροφορικής.
- ✓ Τα εγχειρίδια διαδικασιών - οδηγιών λειτουργίας και οι περιγραφές θέσεων εργασίας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- ✓ Τα διαγράμματα ροής που προκύπτουν από την αποτύπωση των διαδικασιών κατά το στάδιο της προετοιμασίας του ελέγχου.
- ✓ Το εγχειρίδιο αποτύπωσης των Βασικών Λειτουργιών - Κύκλοι Δραστηριοτήτων και η ανάπτυξη των επιμέρους λειτουργιών αυτών.
- ✓ Ο χάρτης αποτίμησης των κινδύνων (Risk Assessment), βάσει του οποίου διαμορφώνεται το Ετήσιο Πρόγραμμα Ελέγχων.
- ✓ Ο βραχυχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, βασισμένος στο πλαίσιο λειτουργίας της στρατηγικής της επιχείρησης και των ελεγκτικών αναγκών
- ✓ Το Ετήσιο Πρόγραμμα Ελέγχων, στο οποίο αποτυπώνονται οι έλεγχοι που πρόκειται να εκτελεστούν, κατά τη διάρκεια του έτους.
- ✓ Τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου, ανά δραστηριότητα – λειτουργία.
- ✓ Τα οικονομικά μοντέλα – αριθμοδείκτες, τόποι – πίνακες στατιστικής ή εμπειρικής μεθόδου δειγματοληψίας για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων του ελέγχου.
- ✓ Ο μόνιμος φάκελος ελέγχου, ως πηγή πληροφοριών για τη διευκόλυνση του έργου της Μονάδας Εσωτερικού ελέγχου.
(Παπαστάθης, 2014)

Από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω είναι φανερό, ότι ο κάθε έλεγχος έχει και τη διαφορετικότητα του και για κάθε έλεγχο χρειάζεται αρκετή προετοιμασία. Αυτό σημαίνει, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στη μελέτη των τεχνικών διαθέσιμων εργαλείων, των επικοινωνιακών μοντέλων και τεχνικών μανάτζμεντ που θα χρησιμοποιήσουν, ώστε σε όλο το διάστημα της συνεργασίας με τους

ελεγχόμενους να διασφαλίζεται ότι το κάθε μήνυμά τους γίνεται κατανοητό από τους δέκτες, έτσι ώστε να υπάρξει το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

5.4 Προγράμματα τα οποία κάνουν ευκολότερο το έργο του ελεγκτή

Στην παρούσα ενότητα θα αναφερθούμε σε τρία ιδιαίτερα σημαντικά λογισμικά, τα οποία συμβάλλουν στο να καταστεί ευκολότερο το έργο των εσωτερικών ελεγκτών, αναφέροντας τα κυριότερα χαρακτηριστικά τους. Η επιλογή του καταλληλότερου κατά περίπτωση/περίσταση εργαλείου είναι μείζονος σημασίας

Ειδικότερα, τα προγράμματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Microsoft Visio
- ✓ Aris Express
- ✓ Adonis

5.4.1 Microsoft visio

Το Microsoft Visio είναι μια εφαρμογή γραφικών και διανυσματικής σχεδίασης που παρέχει σύγχρονα σχήματα και πρότυπα για μια ποικιλία αναγκών δημιουργίας διαγραμμάτων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης τεχνολογιών πληροφορικής, της μοντελοποίησης, της δόμησης και της αρχιτεκτονικής, της σχεδίασης UI, της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, της διαχείρισης έργου και άλλων.

(<http://web.archive.org/web/20111104064159/http://office.microsoft.com/el-gr/visio-help/HA101835290.aspx>)

Αναφορικά με τις βασικές δυνατότητες του προγράμματος, αυτές περιλαμβάνουν την εύκολη και γρήγορη δημιουργία διαγραμμάτων, όπως είναι τα διαγράμματα ροής, οι λωρίδες χρόνου, τα συγκεντρωτικά διαγράμματα και τα οργανογράμματα, διευκολύνοντας σημαντικά το έργο των εσωτερικών ελεγκτών στην προκειμένη περίπτωση.

Επιπλέον, το πρόγραμμα αυτό δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να προσαρμόσουν τα διαγράμματα με επαγγελματική εμφάνιση χρησιμοποιώντας ένα εμπλουτισμένο σύνολο εφέ και θεμάτων, τα οποία εφαρμόζουν μια εντελώς διαφορετική εμφάνιση στη σχεδίαση με ελάχιστα κλικ του ποντικιού.

Επίσης, στις δυνατότητες που δίνει το Microsoft Visio στους χρήστες του περιλαμβάνονται η δημιουργία μιας διαρκούς ενημερωμένης προβολής των δεδομένων, μέσω διατήρησης του διαγράμματος συνδεδεμένο με την προέλευση των δεδομένων, ώστε η μορφοποίηση των σχημάτων σας να ενημερώνεται αυτόματα για να αντικατοπτρίζει όλες τις τροποποιήσεις στα υποκείμενα δεδομένα, καθώς επίσης και η αξιοποίηση της νέα συνδεσιμότητα ενός βήματος με πίνακες του Excel και η πολύ εύκολη (με ένα μόνο κλικ) αλλαγή των γραφικών.

Τέλος, μια ακόμα σημαντική λειτουργία του προγράμματος είναι η δυνατότητα ομαδικής συνεργασίας σε διαγράμματα χωρίς προβλήματα και η κοινοποίηση πάντα των πιο ενημερωμένων διαγραμμάτων, μέσω των υπηρεσιών Visio Services στο SharePoint. (<https://products.office.com/el-gr/visio/visio-professional-business-and-diagram-software>)

5.4.2 Aris express

Το πρόγραμμα Aris Express αποτελεί ένα ιδιαίτερα εύχρηστο εργαλείο μοντελοποίησης για την ανάλυση και τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί ένα σύστημα διαχείρισης ροής δεδομένων και έχει σχεδιαστεί για τη διαχείριση των αυτοματοποιημένων διαδικασιών των εταιριών και της παραγωγής τους.

Ειδικότερα, το πρόγραμμα αυτό μπορεί να εκτελέσει και να ελέγξει μια πλήρη διαδικασία ροής, ή ξεχωριστά τμήματά της, ενώ υποστηρίζει, επίσης, απεριόριστο αριθμό εργασιών και μεγάλη ποικιλία εφαρμογών και μορφές αρχείων.

Επιπλέον, το Aris Express βοηθά σε πολλές περιπτώσεις, είτε πρόκειται για ad hoc ανάλυση των δεδομένων, είτε για την κατασκευή των συστημάτων up-

to-date, όπως είναι τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του προγράμματος αυτού είναι η ικανότητα του να ανιχνεύει αλλαγές στα δεδομένα ή εφαρμογές, και στη συνέχεια να εκτελεί μόνο τις αιτήσεις που είναι αναγκαίες για τον υπολογισμό εκ νέου των ενδιάμεσων και τελικών αποτελεσμάτων.

Επίσης, το Aris Express φροντίζει για την τεκμηρίωση των εκτελεσθέντων εργασιών, και δίνει τη δυνατότητα αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων ενός ολόκληρου έργου, ενώ τα δεδομένα αποθηκεύονται αυτόματα στο πλαίσιο του διαγράμματος ροής.

Τέλος, το πρόγραμμα αυτό χρησιμοποιεί ορισμούς που περιγράφουν τον τρόπο ελέγχου των αιτήσεων, τον τρόπο για την αναζήτηση αρχείων, ή πώς βλέπει κανείς τα αρχεία. Με αυτό τον τρόπο, η χρήση των προκαθορισμένων τύπων διεργασίας και τύπων δεδομένων (που ορίζεται από το χρήστη ή από το πρόγραμμα) διευκολύνει σημαντικά το έργο των χρηστών, οι οποίοι στην προκειμένη περίπτωση είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές.

(http://www.aris.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=200&Itemid=168&lang=en)

5.4.3 Adonis

Το πρόγραμμα Adonis είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τους χρήστες σχετικά νέους στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, οι οποίοι χρειάζονται ένα έξυπνο εργαλείο για την τεκμηρίωση των διαδικασιών και τη δημοσίευσή τους σε HTML και Word.

Αναφορικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του προγράμματος αυτού, αυτά έχουν ως εξής:

- Αποτελεί ένα ιδιαίτερα εύκολο εργαλείο το οποίο επιτρέπει στον χρήστη να προχωρήσει στη μοντελοποίηση διαδικασιών.
- Δυνατότητα αποθήκευσης όλων των πληροφοριών σχετικά με τα αντικείμενα

- Προκαθορισμένα ή ad-hoc ερωτήματα που επιτρέπουν στον χρήστη να επεξεργαστεί πολλά μοντέλα ταυτόχρονα και να αποθηκεύσει τα αποτελέσματα στο Word, στο Excel κλπ.
- Διάφοροι αλγόριθμοι (ανάλυση διαδρομής (path analysis), προσωπικά έξοδα, ανάλυση δυναμικότητας, κλπ)
- Δημοσίευση των μοντέλων σε PDF ή εξαγωγή τους σε HTML, περιλαμβάνοντας τις συνδέσεις μεταξύ των μοντέλων, τα χαρακτηριστικά των αντικειμένων, γραφικά και πολλά άλλα.
(<http://en.adonis-community.com/adonisce-features/>)

Τέλος, όσον αφορά τα πλεονεκτήματα του προγράμματος αυτού, αυτά είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Διαισθητική μοντελοποίηση των διαδικασιών, χωρογραφίες και συνομιλίες
- ✓ Πολυάριθμοι έλεγχοι και επαλήθευση μοντέλου.
- ✓ Μηχανισμοί ανάλυσης και αναφορών
- ✓ Βιβλιοθήκη επιχειρηματικής προσομοίωσης (ανάλυση κρίσιμης διαδρομής τους, διαδικασία και ABC κοστολόγηση, προγραμματισμός δυναμικότητας κλπ.)
- ✓ Δυνατότητες δημοσίευσης των μοντέλων σε PDF ή εξαγωγή τους σε HTML.
(<http://en.adonis-community.com/welcome/bpmn-2-0/>)

5.5 Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου

1. Γκογιάννος Π., Εγχειρίδιο Εισηγήσεων στο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών: Τεχνικές δειγματοληψίας, Αθήνα, 2010.
2. Παπαδάτου, Θ. (2005). Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Β., εκδόσεις Σακούλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
3. Παπαστάθης, Π. (2014), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του», ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
4. Παπαστάθης Π., Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου, ΔΕΠΑ 1.Ε (Δημόσια Επιχείρηση Αερίου), Αθήνα 1995.
5. Παπαστάθης Π., Εγχειρίδιο Προγραμμάτων Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1987 - 2003.
6. Παπαστάθης Π., Παρουσιάσεις «ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Πρακτική Εφαρμογή του» Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΑΤΕΙ Πρέβεζας, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αργινίου, ΑΤΕΙ Σερρών.
7. Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, Αθήνα 2013.
8. Σ.Ο.Λ., Διεθνές Ελεγκτικές Οδηγίες, Αθήνα 1989.
9. Taylor D., - Glezen G., Auditing, N. York 1985.

Κεφάλαιο 6: Πλαίσιο COSO-ERM

6.1 Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου (risk)

Προσπαθώντας να ορίσουμε ακριβέστερα την έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως είναι η πιθανότητα μελλοντικών αλλαγών, οι οποίες θα επηρεάσουν τα έσοδα, τα έξοδα, την αξία στοιχείων της επιχείρησης και σίγουρα τους στόχους - σκοπούς της. Λόγω της πολυπλοκότητας και του μεγέθους της σύγχρονης οικονομίας υπάρχει πληθώρα επιχειρηματικών κινδύνων. Ενδεικτικά θα αναφερθούμε στους κυριότερους/εμφανέστερους με δυο λόγια για τον καθένα:

- I. Κίνδυνος διασύνδεσης (interconnection risk)
- II. Συστημικός κίνδυνος (systemic risk)
- III. Κίνδυνος αγοράς (market risk)
- IV. Λειτουργικός κίνδυνος (operational risk) □
- V. Ρυθμιστικός κίνδυνος (regulatory risk) □
- VI. Πιστωτικός κίνδυνος (credit risk) □
- VII. Κίνδυνος διανόησης (intellectual risk) □
- VIII. Κίνδυνος ρευστότητας (liquidity risk) □
- IX. Νομικός κίνδυνος (legal risk)

I. Κίνδυνος διασύνδεσης (interconnection risk):

Πρόκειται για κίνδυνο συσχέτισης δυο μεταβλητών δηλαδή μια απρόβλεπτη μεταβολή της μιας μεταβλητής επηρεάζει την αξία της άλλης. Ένας τέτοιος κίνδυνος, αυξάνεται αναλόγως με την αύξηση της μεταβλητότητας των αγορών.

II. Συστημικός κίνδυνος (systemic risk):

Πρόκειται για κίνδυνο που δεν μπορεί να ελέγξει ένας οργανισμός καθότι αφορά απειλές από το εξωτερικό του περιβάλλον και συγκεκριμένα πρόκειται για διαταραχές στην αγορά/οικονομία για παράδειγμα, η οποία προκλήθηκε

μετά την οικονομική κατάρρευση ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου, στην εποχή μας ο βαθμός επηρεασμού μιας οικονομίας από τις μεταβολές σε άλλες οικονομίες έχει αυξηθεί κατακόρυφα καθώς πλέον μιλάμε για παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Για παράδειγμα μια χρηματοπιστωτική κρίση στις ΗΠΑ επηρεάζει άμεσα τις Ευρωπαϊκές αγορές.

III. Κίνδυνος αγοράς (market risk):

Πρόκειται για την απειλή μεταβολής της αξίας των μετοχών ενός οργανισμού κατόπιν μιας δυσμενούς εξέλιξης. Πολύ σημαντικός κίνδυνος για τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί εφόσον βρίσκεται σε διαρκή ετοιμότητα και παραμένει οργανωμένη δομικά.

IV. Λειτουργικός κίνδυνος (operational risk):

Αφορά οποιαδήποτε δυσλειτουργία σε επίπεδο συστημάτων. Περιλαμβάνει από το σύστημα διοίκησης μέχρι και το σύστημα πληροφόρησης ενός οργανισμού. Τέτοιου είδους δυσλειτουργίες συνεπάγονται μεγάλες ζημιές και απόκλιση από τους προκαθορισμένους στόχους.

V. Ρυθμιστικός κίνδυνος (regulatory risk):

Άλλος ένας κίνδυνος που δεν μπορεί να ελέγξει μια επιχείρηση στο βαθμό που θα επιθυμούσε. Πρόκειται για αλλαγές στο ρυθμιστικό περιβάλλον/πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός και στο οποίο πρέπει να συμμορφώνεται. Ένας νέος νόμος για τα απόβλητα, ένας νέος φόρος, μια αύξηση του ΦΠΑ, όλα αυτά είναι παραδείγματα αλλαγών που μπορούν να προκύψουν στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και να αποβούν από επιζήμια μέχρι και καταδικαστικά για την αρχή της συνέχισης δραστηριότητας. Έτσι λοιπόν είναι ζωτικής σημασίας η στενή παρακολούθηση του νομικού πλαισίου το οποίο διέπει την οικονομία, στην οποία συμμετέχει μια επιχείρηση.

VI. Πιστωτικός κίνδυνος (credit risk):

Πρόκειται για έναν πολύ κλασσικό κίνδυνο, ο οποίος προϋπήρχε των ανεπτυγμένων οικονομιών. Αφορά λοιπόν την αδυναμία εκπλήρωσης μιας υποχρέωσης από έναν εκ των αντισυμβαλλομένων σε προκαθορισμένη ημερομηνία ή και καθόλου. Επίσης υπάρχουν μέτρα τα οποία μπορούν να ληφθούν με αποτέλεσμα το μετριασμό των ζημιών.

VII. Κίνδυνος διανόησης (intellectual risk):

Ο κίνδυνος αυτός δεν απαντάται σε μεγάλες/οργανωμένες επιχειρήσεις καθώς είναι στις δυνατότητές της να προφυλαχθεί. Κίνδυνος διανόησης συντρέχει όταν εξειδικευμένο στέλεχος επιφορτισμένο με σημαντική για την επιχείρηση δραστηριότητα παύει να συνεργάζεται με την επιχείρηση αυτή για οποιοδήποτε λόγο. Το πρόβλημα λοιπόν έγκειται στην αδυναμία κάλυψης της θέσης από εργαζόμενο που να εκτελεί το ίδιο επιτυχημένα τα καθήκοντα του προηγούμενου. Έτσι λοιπόν σοφό είναι να υπάρχει η δυνατότητα αντικατάστασης για όλες τις θέσεις σε έναν οργανισμό για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων.

VIII. Κίνδυνος ρευστότητας (liquidity risk):

Ο κίνδυνος αυτός απαντάται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν τίτλοι και αξίες ή τουλάχιστον δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν εύκολα και κοντά στην ονομαστική τους αξία.

IV. Νομικός κίνδυνος (legal risk):

Νομικός κίνδυνος μπορεί να προκύψει σε διάφορες φάσεις της δραστηριότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Από τη σύναψη ενός μη εκτελέσιμου συμβολαίου μέχρι αγωγή από καταναλωτή που εθίγη με κάποιον τρόπο από την χρήση/κατανάλωση προϊόντος της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται τον λεπτομερή έλεγχο των διαδικασιών από την παραγωγή μέχρι

και τα συμβόλαια που συνάπτονται με τρίτους οργανισμούς. (Μπεκιάρης , 2006)

6.2 COSO - ERM

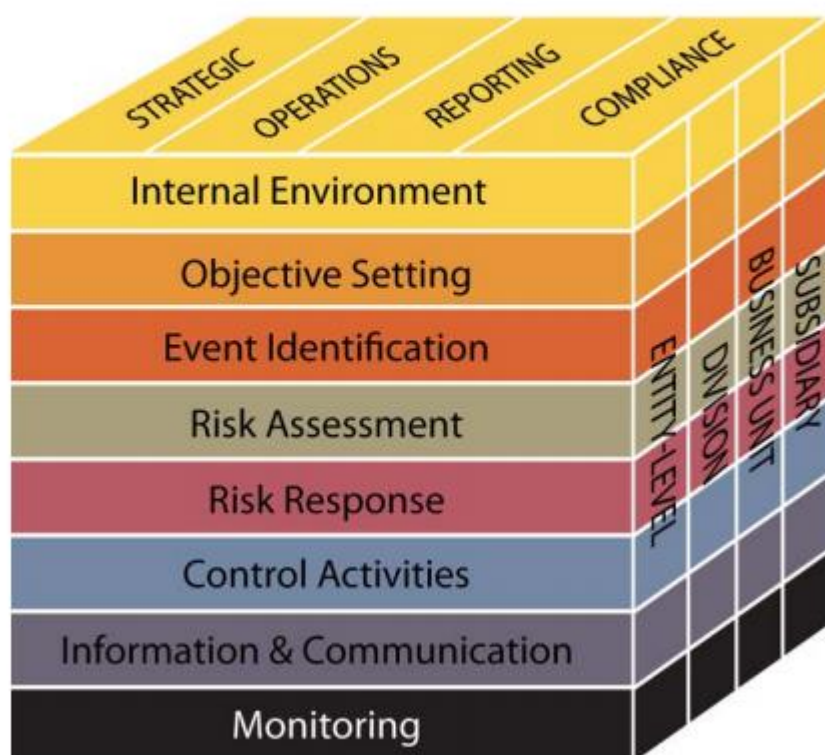
Με το πέρασμα των ετών και τη διαρκώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα και διασύνδεση των διεθνών αγορών, αυξάνονταν και οι κίνδυνοι που έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Για τη διασφάλιση της εύρυθμης και απρόσκοπτης λειτουργίας των επιχειρήσεων κατέστη σαφές πως έπρεπε να δημιουργηθεί ένα σύστημα προστασίας των εταιριών από τους κινδύνους αυτούς. Έτσι λοιπόν στα τέλη του Σεπτεμβρίου του 2004 η επιτροπή COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) θέσπισε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου το COSO - ERM (Enterprise Risk Management), το οποίο αναλύει σε βάθος τους κινδύνους και περιγράφει με πάσα λεπτομέρεια τους τρόπους με τους οποίους πρέπει οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους να αντιμετωπίζουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Το πλαίσιο αυτό λοιπόν αποτελεί εργαλείο - Ευαγγέλιο για την προστασία των οργανισμών αλλά και εργαλείο για τον προσδιορισμό του αποδεκτού ποσοστού κινδύνου που μπορεί να αναλάβει ένας οργανισμός για να δημιουργήσει αξία. Προσανατολίζει τη Διοίκηση ώστε να μπορούν να αντιληφθούν και να "μετρήσουν" τον κίνδυνο ώστε να λαμβάνουν ορθότερες αποφάσεις. Αξίζει να τονίσουμε πως το πλαίσιο COSO - ERM εναρμονίζεται άψογα και με τις αρχές και τις αξίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Ευθύνης. (Μπεκιάρης , 2006)

6.3 Ανάλυση του πλαισίου

Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου COSO ορίζει καταρχήν τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου ως μια διαδικασία, που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, τη διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό, εφαρμόζεται στον καθορισμό της στρατηγικής και για ολόκληρη την επιχείρηση, σχεδιάζεται για να αναγνωρίσει τα πιθανά γεγονότα που μπορούν να έχουν επιπτώσεις στον οργανισμό, και για να διαχειριστεί τον κίνδυνο ώστε να είναι εντός του ποσού που επιθυμεί να

αναλάβει, ώστε να παρέχει τη λογική διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου COSO χρησιμοποιεί επίσης τρεις διαστάσεις οι οποίες παρουσιάζονται με το παρακάτω σχήμα που έχει τη μορφή κύβου. □

COSO ERM Framework Cube 2004



Σχήμα 1.1 COSO ERM Framework Cube

- ❖ Οι κάθετες στήλες αντιπροσωπεύουν τις τέσσερις κατηγορίες αντικειμενικών στόχων (objectives) που προσπαθεί να επιτύχει η οντότητα και που είναι οι στρατηγικοί (strategic), των λειτουργιών (operations), των γνωστοποιήσεων (reporting) και της συμμόρφωσης (compliance) . □

- ❖ Οι οριζόντιες στήλες αντιπροσωπεύουν τις οχτώ συνιστώσες (components) της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου που είναι 1) το εσωτερικό περιβάλλον (internal environment), 2) ο καθορισμός στόχων (objective setting), 3) ο προσδιορισμός γεγονότων (event identification), 4) η εκτίμηση κινδύνου (risk assessment), 5) η αντιμετώπιση κινδύνου (risk response), 6) οι δραστηριότητες ελέγχου / ελεγκτικές δραστηριότητες (control activities), 7) η πληροφορία / ενημέρωση και επικοινωνία (information & communication), 8) η εποπτεία (monitoring). □

- ❖ Η τρίτη διάσταση αντιπροσωπεύει την οντότητα και τις μονάδες της , δηλαδή τη θυγατρική εταιρία(subsidiary) , την επιχειρηματική μονάδα (business unit), το τμήμα (division), και το επίπεδο οντότητας (entity-level).

Κάθε μία από τις παραπάνω συνιστώσες της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου σχετίζεται και με τις τέσσερις κατηγορίες στόχων. Για παράδειγμα τα οικονομικά και μη οικονομικά στοιχεία που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές και τα οποία είναι τμήμα της συνιστώσας πληροφορία / ενημέρωση και επικοινωνία απαιτούνται και για τον καθορισμό της στρατηγικής, την αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών, την αποτελεσματική διαδικασία γνωστοποιήσεων και τη συμμόρφωση με τους εφαρμόσιμους νόμους. Ο ορισμός λοιπόν της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου μαζί με τις παραπάνω τρεις διαστάσεις αποτελούν το λεγόμενο Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου COSO . (Μπεκιάρης , 2006)

6.4 Οι συνιστώσες (components) της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου

1. Εσωτερικό περιβάλλον (internal environment):

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την προστασία του, την επιτυχή αντιμετώπιση των κινδύνων και εν τέλη την ανάπτυξη και την ευημερία του. Τα πάντα ξεκινάνε από το εσωτερικό περιβάλλον είναι η καρδιά και το μυαλό ενός οργανισμού. Από εκεί μπορεί να αντιμετωπίσει μοιραίους κινδύνους αν δεν είναι σωστά δομημένος, αν δεν τηρείται αυστηρά ο εσωτερικός κανονισμός, αν αδρανή η Διοίκηση και γενικότερα αν δεν είναι σωστά προσανατολισμένος. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τη φιλοσοφία διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου μιας οντότητας, το ποσό του κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αναλάβει αυτή η οντότητα, την εποπτεία από το διοικητικό συμβούλιο, την ακεραιότητα, τις ηθικές αξίες και την ικανότητα των ανθρώπων της οντότητας και τον τρόπο που η διοίκηση αναθέτει αρμοδιότητες και ευθύνες, οργανώνει και αξιοποιεί τους ανθρώπους της.

• Η φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνου:

Η φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνου μιας οντότητας είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο και ο τρόπος με τον οποίο τον αντιμετωπίζει. Περιλαμβάνει τις αξίες της οντότητας επηρεάζοντας την κουλτούρα της. Επίσης επιδρά στο πως οι συνιστώσες της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου εφαρμόζονται περιλαμβάνοντας τον τρόπο με τον οποίο τα γεγονότα αναγνωρίζονται, τα είδη του κινδύνου που αναλαμβάνονται και τον τρόπο με το οποίο διαχειρίζονται. Είναι αρκετά ανεπτυγμένη, κατανοητή και αποδεκτή από το προσωπικό του οργανισμού.

• Το ποσό του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει ένας οργανισμός:

Το ποσό του κινδύνου που δέχεται να αναλάβει ένας οργανισμός περιλαμβάνει τη φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνου και επηρεάζει την κουλτούρα

και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Το ποσό αυτό προσδιορίζεται στον καθορισμό της στρατηγικής με τη στρατηγική να συνδέεται άρρηκτα μαζί του.

• **Διοικητικό συμβούλιο:**

Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να είναι ενεργό και να κατέχει έναν κατάλληλο βαθμό διαχείρισης, τεχνικής και άλλης εξειδίκευσης, που συνδέεται με τη νοοτροπία που είναι απαραίτητη για να διεκπεραιώσει τις ευθύνες του. Επίσης οφείλει να εξετάσει και να διερευνά τις δραστηριότητες της διαχείρισης κινδύνων, να παρουσιάζει εναλλακτικές λύσεις και απόψεις, και να δρα κατά των παραβάσεων και παρατυπιών. Διαθέτει τουλάχιστον μια πλειοψηφία από ανεξάρτητους διευθυντές, εποπτεύει τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου, γνωρίζει και είναι σύμφωνο με το ποσό του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει ο οργανισμός.

• **Ακεραιότητα και ηθικές αξίες:**

Τα πρότυπα συμπεριφοράς ενός οργανισμού απεικονίζουν την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες του. Οι ηθικές αξίες όχι μόνο μεταδίδονται αλλά και συνοδεύονται από ρητή καθοδήγηση του τι είναι σωστό και τι είναι λάθος. Η ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες μεταδίδονται μέσα από ένα επίσημο κώδικα δεοντολογίας. Η ροή των πληροφοριών από τα κατώτερα στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται άνετα να φέρουν σχετικές πληροφορίες είναι επίσης σημαντική. Οι ποινές εφαρμόζονται στους υπαλλήλους που παραβιάζουν τον κώδικα, οι μηχανισμοί ενθαρρύνουν την αναφορά από τους υπαλλήλους των πιθανών παραβιάσεων, και τα πειθαρχικά μέτρα λαμβάνονται ενάντια των υπαλλήλων που αποτυγχάνουν εσκεμμένα να αναφέρουν τις παραβιάσεις. Επίσης η ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες μεταδίδονται μέσω διοικητικών ενεργειών και των παραδειγμάτων που αυτοί θέτουν.

- **Δέσμευση για ικανότητα:**

Όταν αναφερόμαστε στην ικανότητα του έμψυχου δυναμικού μιας επιχείρησης εννοούμε τη γνώση και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να εκτελεστούν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Είναι ευθύνη και αρμοδιότητα της διοίκησης να προσαρμόζει την ικανότητα και το κόστος.

- **Οργανωτική δομή**

Η οργανωτική δομή καθορίζει τους βασικούς τομείς ευθύνης και υπευθυνότητας, καθιερώνει τις γραμμές κατάρτισης εκθέσεων, αναπτύσσεται λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος και τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού και επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου.

- **Ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών**

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών καθιερώνει το βαθμό στον οποίο άτομα και ομάδες είναι εξουσιοδοτημένες να πάρουν πρωτοβουλία να αντιμετωπίσουν τα διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν είτε στο πλαίσιο της ρουτίνας είτε εκτάκτως, να λύσουν τυχόν προβλήματα και να παρέχουν όρια στην εξουσία. Οι αναθέσεις επίσης περιλαμβάνουν την πλήρη και ξεκάθαρη περιγραφή των σχέσεων εξουσίας στις εκθέσεις και στα πρωτόκολλα έγκρισης όπως και πολιτικές που περιγράφουν τις κατάλληλες επιχειρησιακές πρακτικές, τη γνώση και την εμπειρία του κύριου προσωπικού και τους πόρους που παρέχονται για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Επίσης έχει σαν στόχο να γνωρίζουν τα άτομα πως συσχετίζονται οι δραστηριότητες τους και πως συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται σύγκλιση των στόχων των διαφόρων τμημάτων και μεγεθύνεται η προστασία του οργανισμού.

- **Πρότυπα του ανθρώπινου δυναμικού**

Τα πρότυπα του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την πρόσληψη τον προσανατολισμό, την κατάρτιση, την αξιολόγηση, την παροχή συμβουλών, την προαγωγή, την αντιστάθμιση και τυχόν διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται. Σκοπός όλων αυτών των ενεργειών είναι να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε αναμενόμενα επίπεδα ακεραιότητας, ηθικής συμπεριφοράς και ικανότητας. Τα πειθαρχικά μέτρα στέλνουν το μήνυμα ότι οι παραβιάσεις της αναμενόμενης συμπεριφοράς δεν θα είναι ανεκτές.

2. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων (objective setting)

Οι στόχοι τίθενται στο στρατηγικό επίπεδο, βάζοντας τη βάση για τους στόχους των λειτουργιών, των γνωστοποιήσεων και της συμμόρφωσης. Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει μία πληθώρα απειλών από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Μία προϋπόθεση για τον προσδιορισμό γεγονότων, την εκτίμηση κινδύνου και την αντιμετώπιση του κινδύνου είναι ο καθορισμός των στόχων. Ευκόλως εννοούμενο είναι ότι οι στόχοι οι οποίοι τίθενται πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένοι με το ποσό του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει ο οργανισμός.

• Στρατηγικοί στόχοι

Οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού καθιερώνουν στόχους υψηλού επιπέδου που υποστηρίζουν και είναι σύμφωνοι με την αποστολή του. Επίσης οι στόχοι αυτοί απεικονίζουν τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης όσον αφορά το πώς η οντότητα θα δημιουργήσει αξία για όλους όσους συνδέονται με αυτή (stakeholders), πώς θα αναπτυχθεί και κυρίως πώς θα διασφαλίσει τη συνέχιση της δραστηριότητάς της. Επίσης η Διοίκηση μαζί με την Επιτροπή Ελέγχου και κατόπιν εκθέσεων από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου προσδιορίζει τους κινδύνους που ελλοχεύουν με τις στρατηγικές επιλογές και εξετάζει τις επιπτώσεις τους.

- **Σχετικοί στόχοι**

Πιο εξειδικευμένα συντίθενται από τη Διοίκηση οι σχετικοί στόχοι οι οποίοι είναι σύμφωνοι με την επιλεγμένη στρατηγική και σχετίζονται με τις δραστηριότητες του οργανισμού. Συνδέονται με πιο συγκεκριμένους στόχους του οργανισμού ,είναι εύκολα κατανοητοί και μετρήσιμοι και είναι σύμφωνοι με το ποσό του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει ένας οργανισμός.

- **Επιλεγμένοι στόχοι**

Σαν μέρος της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, η διοίκηση όχι μόνο επιλέγει στόχους και εξετάζει το πόσο εξυπηρετούν την αποστολή της οντότητας αλλά επίσης εξασφαλίζει ότι είναι σύμφωνοι με το ποσό του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει ένας οργανισμός.

3. Προσδιορισμός γεγονότων (event identification)

Η Διοίκηση προσδιορίζει πιθανά γεγονότα που, εάν εμφανιστούν, έχουν επιπτώσεις στην οντότητα, και καθορίζει εάν αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες ή εάν έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα της οντότητας να εφαρμόσει επιτυχώς τη στρατηγική και να επιτύχει τους στόχους της. Τα γεγονότα με αρνητικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους, οι οποίοι απαιτούν εκτίμηση και αντιμετώπιση από τη διοίκηση. Τα γεγονότα με θετικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες, όπου η διοίκηση διοχετεύει πίσω στη στρατηγική και στις διαδικασίες καθορισμού στόχων . Κατά τον προσδιορισμό των γεγονότων, η Διοίκηση εξετάζει ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, στα πλαίσια του σκοπού του οργανισμού. Όσο καλύτερα αποτυπώσει αυτά τα γεγονότα και παράλληλα όσο εγγύτερα τα ερμηνεύσει τόσο πιο προστατευμένη και πιο επιτυχημένη θα είναι η οντότητα στο τέλος της χρήσης.

• Επιρροή παραγόντων

Ένα πλήθος εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων οδηγούν σε γεγονότα που έχουν επιπτώσεις στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων. Η διοίκηση αναγνωρίζει τη σημασία αυτών των παραγόντων και του τύπου των γεγονότων που πηγάζουν από αυτούς. Έτσι λοιπόν κάποια παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων είναι οι εξής: □

- ❖ Οικονομικοί: Τα γεγονότα που περιλαμβάνουν είναι διακυμάνσεις τιμών, διαθεσιμότητα κεφαλαίου, ή λιγότερα εμπόδια στην είσοδο των ανταγωνιστών. □
- ❖ Φυσικό περιβάλλον: Τα γεγονότα περιλαμβάνουν πλημμύρες, φωτιές, ή σεισμούς. □
- ❖ Πολιτικοί: Τα γεγονότα περιλαμβάνουν δημογραφικές αλλαγές, περισσότερο κοινωνικές, οικογενειακές διαρθρώσεις, τρομοκρατία.
- ❖ Τεχνολογικοί: Τα γεγονότα περιλαμβάνουν τη σημασία του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Από την άλλη μεριά κάποια παραδείγματα εσωτερικών παραγόντων είναι οι εξής:

- ❖ Υποδομή: Μείωση των διακοπών λειτουργίας του εξοπλισμού, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών □
- ❖ Προσωπικό: Ατυχήματα στο χώρο εργασίας, υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, παράνομες δραστηριότητες. □
- ❖ Παραγωγή: Παραγωγική ικανότητα, σχεδιασμός, εκτέλεση, προμηθευτές.
- ❖ Τεχνολογία: - Ακρίβεια και αξιοπιστία στοιχείων, διαθεσιμότητα στοιχείων και συστημάτων, επιλογή συστημάτων, ανάπτυξη, συντήρηση.

• Τεχνικές προσδιορισμού γεγονότων

Η μεθοδολογία προσδιορισμού των γεγονότων ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνει έναν συνδυασμό τεχνικών, μαζί με την υποστήριξη εργαλείων. Οι τεχνικές προσδιορισμού γεγονότων αναφέρονται και στο παρελθόν και στο μέλλον. Οι τεχνικές που στρέφονται σε γεγονότα και τάσεις του παρελθόντος

εξετάζουν τέτοια θέματα όπως περιπτώσεις άρνησης πληρωμής, αλλαγές στις τιμές προϊόντων. Οι τεχνικές που στρέφονται σε μελλοντικά γεγονότα εξετάζουν θέματα όπως νέες συνθήκες στην αγορά, ενέργειες ανταγωνιστών κτλ.

4. Εκτίμηση κινδύνου (risk assessment):

Η εκτίμηση του κινδύνου επιτρέπει σε μία οντότητα να εξετάσει εάν ενδεχόμενα γεγονότα ασκούν αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων της και εάν ναι σε τι έκταση. Η διοίκηση εκτιμά τα γεγονότα βάση δύο προϋποθέσεων την πιθανότητα και τον αντίκτυπο - και φυσικά χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων. Οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις των πιθανών γεγονότων πρέπει να εξεταστούν, χωριστά ή ανά κατηγορία. Η διοίκηση εκτιμά τόσο τους έμφυτους όσο και τους εναπομείναντες κινδύνους.

• Εγγενής και εναπομείναν κίνδυνος

Ο εγγενής κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που υπάρχει σε ένα οργανισμό λόγω της απουσίας ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης για την αντιμετώπιση είτε της πιθανότητας είτε του αντίκτυπου του. Ο εναπομείναν κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που παραμένει μετά την αντιμετώπισή του από τη διοίκηση.

• Υπολογισμός της πιθανότητας και του αντίκτυπου

Η αβεβαιότητα των ενδεχόμενων γεγονότων αξιολογείται από δύο προοπτικές – την πιθανότητα και τον αντίκτυπο. Η πιθανότητα αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα να συμβεί ένα δεδομένο γεγονός, ενώ ο αντίκτυπος αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα του. Στον υπολογισμό του αντίκτυπου η διοίκηση χρησιμοποιεί κανονικά τις ίδιες μονάδες μέτρησης με αυτές που χρησιμοποιούνται στον προσδιορισμό της πιθανότητας να επιτευχθεί ένας στόχος. Επίσης ο χρονικός ορίζοντας που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τους κινδύνους πρέπει να είναι σύμφωνος με το χρονικό ορίζοντα της στρατηγικής και των στόχων.

• Τεχνικές εκτίμησης

Η μεθοδολογία εκτίμησης του κινδύνου μιας οντότητας περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών τεχνικών. Η διοίκηση χρησιμοποιεί συχνά τις ποιοτικές τεχνικές εκτίμησης γιατί τα επαρκή και αξιόπιστα στοιχεία που απαιτούνται για τις ποσοτικές τεχνικές δεν είναι εύκολα διαθέσιμα ή η λήψη ή ανάλυση των στοιχείων δεν είναι οικονομικά αποδοτική. Οι ποσοτικές τεχνικές απαιτούν περισσότερη ακρίβεια και χρησιμοποιούνται στις πιο σύνθετες και περίπλοκες δραστηριότητες για να συμπληρώσουν τις ποιοτικές τεχνικές. Οι ποσοτικές τεχνικές αξιολόγησης απαιτούν συνήθως έναν υψηλότερο βαθμό προσπάθειας χρησιμοποιώντας μερικές φορές τα μαθηματικά πρότυπα. Οι ποσοτικές τεχνικές εξαρτώνται ιδιαίτερα από την ποιότητα των στοιχείων και των υποθέσεων. Επίσης για να είναι αποτελεσματικότερη η ποσοτική τεχνική θα πρέπει να υπάρχει ιστορικό του κινδύνου, ήτοι να έχει εμφανιστεί ξανά στο παρελθόν σε αντίστοιχη λειτουργία του οργανισμού.

• Σχέσεις μεταξύ των γεγονότων

Όπου τα ενδεχόμενα γεγονότα δεν συσχετίζονται, η διοίκηση τα αξιολογεί χωριστά. Παραδείγματος χάριν, ένας όμιλος με επιχειρησιακές μονάδες με έκθεση σε διαφορετικές διακυμάνσεις τιμών - όπως ξένο νόμισμα - θα αξιολογούσε τους κινδύνους χωριστά σε σχέση με τις διακυμάνσεις της αγοράς. Αλλά όπου υπάρχει ο συσχετισμός μεταξύ των γεγονότων, ή τα γεγονότα συνδυάζονται και αλληλεπιδρούν για να δημιουργήσουν σημαντικά διαφορετικές πιθανότητες ή επιδράσεις, η διοίκηση τα εκτιμά από κοινού. Εάν ο αντίκτυπος ενός μεμονωμένου γεγονότος μπορεί να είναι μικρός, ο αντίκτυπος μιας ακολουθίας ή ενός συνδυασμού γεγονότων μπορεί να είναι σημαντικότερος. (Μπεκιάρης , 2006)

5. Αντιμετώπιση κινδύνου (risk response):

Έχοντας εκτιμήσει τους σχετικούς κινδύνους η διοίκηση καθορίζει το πώς θα τους αντιμετωπίσει. Οι τρόποι αντιμετώπισης περιλαμβάνουν την αποφυγή

κινδύνου, τη μείωση, τη διανομή, και την αποδοχή. Στην εξέταση του τρόπου αντιμετώπισης ενός γεγονότος χαρακτηρισμένο ως κίνδυνος, η διοίκηση εκτιμά την επίδραση του στην πιθανότητα να συμβεί και τον αντίκτυπο που θα έχει, καθώς επίσης και τις δαπάνες και τα κέρδη, επιλέγοντας ένα τρόπο αντιμετώπισης που δημιουργεί εναπομείναντα κίνδυνο μέσα στα πλαίσια των ανοχών κινδύνου. Η διοίκηση προσδιορίζει τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες, και δημιουργεί μία αντίληψη για τον κίνδυνο από την σκοπιά ολόκληρου του οργανισμού καθορίζοντας εάν ο συνολικός εναπομείναν κίνδυνος βρίσκεται εντός του ποσού του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει ένας οργανισμός. Οι τρόποι λοιπόν αντιμετώπισης του κινδύνου εμπίπτουν αναλυτικά στις ακόλουθες κατηγορίες: □

- ❖ **Αποφυγή:** Έξοδος από τις δραστηριότητες που προκαλούν κίνδυνο. Η αποφυγή κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνει έξοδο από μία παραγωγική γραμμή, μείωση της επέκτασης σε μία γεωγραφική αγορά ή πώληση ενός τμήματος. □
- ❖ **Μείωση:** Τα μέτρα λαμβάνονται για να μειώσουν την πιθανότητα ή τον αντίκτυπο κινδύνου, ή και τα δύο. Αυτό χαρακτηριστικά περιλαμβάνει οποιαδήποτε από μια μυριάδα των καθημερινών επιχειρησιακών αποφάσεων. □
- ❖ **Διανομή:** Μείωση της πιθανότητας ή του αντίκτυπου του κινδύνου με τη μεταφορά ή διαφορετικά με τη διανομή μίας μερίδας κινδύνου. Οι κοινές τεχνικές περιλαμβάνουν αγορά ασφαλιστικών προϊόντων, συμμετοχή σε συναλλαγές που αντισταθμίζουν τον κίνδυνο, ή μεταφορά μιας δραστηριότητας. Εν ολίγης γίνεται καταμερισμός του κινδύνου ώστε να μπορεί να παρακολουθείται ευκολότερα καθώς και να μετριαστούν οι ζημιές που μπορεί να προκαλέσει.
- ❖ **Αποδοχή:** Κανένα μέτρο δεν λαμβάνεται για να μετριάσει τις επιπτώσεις, την πιθανότητα ή τον αντίκτυπο του κινδύνου.

• **Αξιολόγηση των τρόπων αντιμετώπισης**

Οι τρόποι αντιμετώπισης αξιολογούνται με βάση την επίτευξη εναπομείναντα κινδύνου που είναι σύμφωνος με τις ανοχές κινδύνου του οργανισμού. Αξιολογώντας τους τρόπους αντιμετώπισης του κινδύνου, η διοίκηση εξετάζει

την επίδρασή τους στην πιθανότητα και στον αντίκτυπο. Η διοίκηση επίσης εξετάζει το κόστος τους έναντι του οφέλους, καθώς επίσης και τυχόν νέες ευκαιρίες που δημιουργούνται.

- **Επιλεγμένοι τρόποι αντιμετώπισης**

Οι τρόποι αντιμετώπισης που επιλέγονται από τη διοίκηση έχουν ως σκοπό να φέρουν την προσδοκώμενη πιθανότητα κινδύνου και τον αντίκτυπο του εντός των ανοχών κινδύνου. Η διοίκηση επίσης εξετάζει τους πρόσθετους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από έναν τρόπο αντιμετώπισης.

- **Αντίληψη του κινδύνου από την σκοπιά ολόκληρου του οργανισμού**

Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου εξετάζει τον κίνδυνο από τη σκοπιά ολόκληρου του οργανισμού. Η διοίκηση υιοθετεί χαρακτηριστικά μια μέθοδο κατά την οποία ο κίνδυνος πρώτα εξετάζεται για κάθε επιχειρησιακή μονάδα, τμήμα, ή λειτουργία, με τον αρμόδιο διευθυντή να αναπτύσσει μια σύνθετη εκτίμηση των κινδύνων για τη μονάδα που απεικονίζει το προφίλ του εναπομείναντα κινδύνου της μονάδας που είναι σχετικό με τους στόχους και τις ανοχές κινδύνου. Με μια αντίληψη του κινδύνου των μεμονωμένων μονάδων, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να σχηματίσουν μια εικόνα ώστε να καθορίσουν εάν το προφίλ του εναπομείναντα κινδύνου της οντότητας ανήκει στο ποσό του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει η οντότητα.

6. Δραστηριότητες ελέγχου/ Ελεγκτικές δραστηριότητες (control activities):

Δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι ένας κίνδυνος αντιμετωπίστηκε/απαλείφθηκε πλήρως ή έχει περιοριστεί σε αποδεκτά επίπεδα. Οι δραστηριότητες ελέγχου εμφανίζονται σε όλο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως εγκρίσεις,

εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, διευθετήσεις της λειτουργίας, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων, και διαχωρισμό καθηκόντων. Η διοίκηση λοιπόν προσδιορίζει δραστηριότητες ελέγχου που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν ότι ο κίνδυνος αντιμετωπίζεται κατάλληλα και έγκαιρα. Αξίζει να σημειώσουμε πως η έγκαιρη λήψη μέτρων αντιμετώπισης και κυρίως η έγκαιρη διάγνωση αποτελούν καθοριστικής σημασίας κομμάτια του μηχανισμού αντιμετώπισης των κινδύνων. Η επιλογή ή η αναθεώρηση των δραστηριοτήτων ελέγχου περιλαμβάνει την σχετικότητα και την καταλληλότητα τους με την αντιμετώπιση του κινδύνου και το σχετικό στόχο. Στην επιλογή των δραστηριοτήτων ελέγχου, η διοίκηση εξετάζει το πόσο οι δραστηριότητες ελέγχου συσχετίζονται μεταξύ τους.

• Τύποι δραστηριοτήτων ελέγχου

Η διοίκηση επιλέγει μεταξύ ποικίλων τύπων δραστηριοτήτων ελέγχου, μερικές από τις οποίες είναι οι εξής: □

- ❖ **Επιθεωρήσεις ανώτερου επιπέδου:** τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη επιθεωρούν την πραγματική απόδοση με βάση τους προϋπολογισμούς, τις προβλέψεις, τις προγενέστερες περιόδους, και τους ανταγωνιστές.
- ❖ **Διαχείριση δραστηριότητας:** οι διευθυντές που διαχειρίζονται τις λειτουργίες ή τις δραστηριότητες επιθεωρούν τις εκθέσεις απόδοσης.
- ❖ **Επεξεργασία πληροφοριών:** Εδώ εκτελούνται ποικίλοι έλεγχοι για να ελέγξουν την ακρίβεια, πληρότητα, και έγκριση των συναλλαγών.
- ❖ **Φυσικοί έλεγχοι:** ο εξοπλισμός, τα αποθέματα, οι τίτλοι, τα μετρητά, και όλα τα άλλα περιουσιακά στοιχεία ασφαρίζονται, περιοδικά μετριοούνται και συγκρίνονται με τα ποσά που παρουσιάζονται στα αρχεία . □
- ❖ **Δείκτες απόδοσης:** Συνδέουν διαφορετικά σύνολα στοιχείων λειτουργικών ή οικονομικών μαζί με αναλύσεις των σχέσεων και διορθωτικών ενεργειών (π.χ δείκτες του κύκλου εργασιών του προσωπικού σε κάθε μονάδα)
- ❖ **Διαχωρισμός των καθηκόντων:** Τα καθήκοντα είναι διαιρεμένα, ή διαχωρισμένα και λεπτομερώς καθορισμένα, μεταξύ των διαφορετικών ανθρώπων, ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος λάθους ή απάτης.

• Έλεγχοι στα πληροφοριακά συστήματα

Με τη διαδεδομένη εμπιστοσύνη που υπάρχει στα συστήματα πληροφοριών για να λειτουργήσει μια επιχείρηση και να επιτύχει τους στόχους των γνωστοποιήσεων και της συμμόρφωσης απαιτούνται έλεγχοι σε αυτά τα συστήματα. Δύο ευρείς ομάδες δραστηριοτήτων ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι γενικοί έλεγχοι, οι οποίοι ισχύουν σε πολλά εάν όχι σε όλα τα συστήματα και βοηθούν στη συνεχή και κατάλληλη λειτουργία τους. Η δεύτερη ομάδα είναι οι έλεγχοι εφαρμογής, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα αυτοματοποιημένα βήματα μέσα στα προγράμματα εφαρμογών ώστε να ελεγχθεί η επεξεργασία. Γενικοί και έλεγχοι εφαρμογής συνδυάζονται μαζί με χειρωνακτικούς ελέγχους όπου είναι απαραίτητο, για να εξασφαλίσουν πληρότητα, ακρίβεια, και ισχύ των πληροφοριών.

• Γενικοί έλεγχοι

Οι γενικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν τους ελέγχους διαχείρισης της τεχνολογίας πληροφοριών (controls over information technology management), υποδομής της τεχνολογίας πληροφοριών (information technology infrastructure), διαχείρισης ασφάλειας (security management), και απόκτησης λογισμικού (software acquisition), ανάπτυξης (development), και συντήρησης (maintenance) του. Συγκεκριμένα στους ελέγχους διαχείρισης της τεχνολογίας πληροφοριών μία επιτροπή εποπτεύει τις δραστηριότητες της τεχνολογίας πληροφοριών και τις πρωτοβουλίες βελτίωσης. Οι έλεγχοι της υποδομής της τεχνολογίας πληροφοριών ισχύουν για τον καθορισμό των συστημάτων, την απόκτηση, την εγκατάσταση, την διαμόρφωση, την ολοκλήρωση, και τη συντήρηση τους. Οι έλεγχοι της διαχείρισης ασφάλειας είναι λογικοί έλεγχοι πρόσβασης όπως οι ασφαλείς κωδικοί πρόσβασης που περιορίζουν την πρόσβαση στο δίκτυο, τη βάση δεδομένων και τα επίπεδα εφαρμογής. Τέλος οι έλεγχοι απόκτησης, ανάπτυξης, και συντήρησης λογισμικού ενσωματώνονται σε μια καθιερωμένη διαδικασία για να διαχειριστούν την αλλαγή συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων τεκμηρίωσης, της δοκιμής

αποδοχής χρηστών, και των εκτιμήσεων του κινδύνου προγράμματος. Ισχύουν για όλα τα συστήματα από τον κεντρικό υπολογιστή, στον υπολογιστή γραφείου και στον φορητό υπολογιστή. Πιστοποιήσεις ISO καθώς και η αυστηρή τήρηση των προδιαγραφών που επιβάλλουν επικουρούν αποτελεσματικά στην θωράκιση των δεδομένων. Επίσης τέτοιες προδιαγραφές ενταγμένες στην εργασιακή καθημερινότητα των εργαζομένων μειώνει και το κόστος γενικευμένου ελέγχου.

• **Έλεγχοι εφαρμογής**

Οι έλεγχοι εφαρμογής εστιάζουν άμεσα στην πληρότητα, την ακρίβεια, την έγκριση και την ισχύ της συλλογής δεδομένων και της επεξεργασίας. Εξασφαλίζουν ότι τα στοιχεία παράγονται όταν χρειάζονται, υποστηρίζοντας τις εφαρμογές που είναι διαθέσιμες και αντιμετωπίζοντας τα λάθη που ανιχνεύονται γρήγορα. Ένας σημαντικός στόχος των ελέγχων εφαρμογής είναι να αποτραπούν τα λάθη από την είσοδο στο σύστημα, καθώς επίσης και να ανιχνευθούν και να διορθωθούν τα λάθη κάθε φορά που δημιουργούνται. Όταν σχεδιάζονται κατάλληλα, μπορούν να παρέχουν τον έλεγχο των στοιχείων που εισάγουν στο σύστημα. Κάποια παραδείγματα ελέγχων εφαρμογής είναι : □

- ❖ **Εξισορροπητικές δραστηριότητες ελέγχου:** Αυτές ανιχνεύουν τα λάθη συλλογής δεδομένων με τη συμφωνία των ποσών που εισάγονται είτε με το χέρι είτε αυτόματα, με ένα σύνολο ελέγχου. □
- ❖ **Ψηφία ελέγχου:** Επικύρωση στοιχείων από υπολογισμούς. □
- ❖ **Προκαθορισμένες λίστες στοιχείων:** Παρέχουν στο χρήστη τους προκαθορισμένους καταλόγους αποδεκτών στοιχείων. □
- ❖ **Στοιχεία λογικών τεστ:** Εδώ συγκρίνονται δεδομένα που συλλέγονται με ένα σχέδιο λογικής. □
- ❖ **Λογικά τεστ:** Περιλαμβάνουν τη χρήση μίας σειράς ορίων ή αξίας ή αλφαριθμητικών τεστ. (Μπεκιάρης , 2006)

7. Πληροφορία/Ενημέρωση και Επικοινωνία (information and communication):

• Πληροφορία

Οι σχετικές πληροφορίες προσδιορίζονται, αποκτώνται και μεταδίδονται με τέτοιο τρόπο και σε τέτοιο χρονικό πλαίσιο ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τα καθήκοντα τους. Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούν στοιχεία που παράγονται εσωτερικά και πληροφορίες από εξωτερικές πηγές παρέχοντας πληροφορίες για τη διαχείριση των κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους. Οι πληροφορίες λοιπόν απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα μίας οργάνωσης για να προσδιορίσουν, εκτιμήσουν και αντιμετωπίσουν τους κινδύνους, και από την άλλη πλευρά ρέουν μέσα στην οργάνωση και τη βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Επίσης η οργάνωση θα πρέπει να χρησιμοποιεί στοιχεία του παρελθόντος και του παρόντος για να υποστηρίξει μία αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου. Η ροή των πληροφοριών θα πρέπει να είναι επίκαιρη και σύμφωνη με το ποσοστό αλλαγής στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η υποδομή πληροφοριών μετατρέπει τα ακατέργαστα στοιχεία σε σχετικές πληροφορίες που βοηθούν το προσωπικό στην πραγματοποίηση της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου και των λοιπών καθηκόντων. Οι πληροφορίες που παρέχονται πρέπει να είναι εύχρηστες και συνδεδεμένες με καθορισμένες ευθύνες.

Λόγω τέλος της αυξανόμενης εξάρτησης με τα περίπλοκα συστήματα πληροφοριών το ζήτημα της αξιοπιστίας των στοιχείων είναι κρίσιμο. Τα ανακριβή στοιχεία μπορούν να οδηγήσουν σε μη αναγνωρισμένους κινδύνους ή σε φτωχές εκτιμήσεις και λανθασμένες αποφάσεις. Επίκαιρος δε είναι και ο κίνδυνος της επί τούτου λανθασμένης διάδοσης πληροφοριών με δόλιο σκοπό. Άλλος ένας παράγοντας από τον οποίο θα πρέπει να προφυλαχθεί ένας οργανισμός. Να επισημάνουμε ότι η εσφαλμένη πληροφόρηση μπορεί να είναι απειλή που προέρχεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον μιας οντότητας. Έτσι λοιπόν είναι εξαιρετικά σημαντικό

να φιλτράρονται αποτελεσματικά οι πληροφορίες που αποκτούνται. Για το χαρακτηρισμό λοιπόν μιας πληροφορίας ως ποιοτική πρέπει:

- Το περιεχόμενο να είναι κατάλληλο και να διαθέτει το σωστό επίπεδο λεπτομέρειας □
- Οι πληροφορίες να είναι έγκαιρες και να είναι εκεί σε περίπτωση ανάγκης
- Οι πληροφορίες να είναι τρέχουσες, δηλαδή αυτές που είναι διαθέσιμες να είναι πιο πρόσφατες
- Οι πληροφορίες να είναι ακριβείς και σωστές
- Οι πληροφορίες να είναι προσβάσιμες και εύκολο να τις λάβει αυτός που τις χρειάζεται (Μπεκιάρης , 2006)

• **Επικοινωνία**

Η επικοινωνία είναι έμφυτη στα συστήματα πληροφοριών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί τα συστήματα πληροφοριών πρέπει να παρέχουν τις πληροφορίες στο προσωπικό έτσι ώστε να μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Αλλά η επικοινωνία θα πρέπει επίσης υπό μια ευρύτερη έννοια να λαμβάνει χώρα, εξετάζοντας τις προσδοκίες, τις ευθύνες των ατόμων και των ομάδων, και άλλα σημαντικά θέματα.

• **Εσωτερική Επικοινωνία**

Η διοίκηση παρέχει συγκεκριμένη και κατευθυνόμενη επικοινωνία που αφορά τις προσδοκίες για τη συμπεριφορά και τις ευθύνες του προσωπικού. Περιλαμβάνει δηλαδή μία αναφορά της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και μια σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων. Η επικοινωνία σχετικά με τις διαδικασίες θα πρέπει να ταυτίζεται με την επιθυμητή κουλτούρα. Η επικοινωνία θα πρέπει αποτελεσματικά να μεταβιβάζει:

- ❖ Τη σημασία και τη σχετικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. □
- ❖ Τους στόχους της οντότητας. □

- ❖ Το ποσό του κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αναλάβει η οντότητα και τις ανοχές κινδύνου. □
- ❖ Μια κοινή γλώσσα κινδύνου. □
- ❖ Τους ρόλους και τις ευθύνες του προσωπικού στην υποστήριξη των συνιστωσών της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.

Όλο το προσωπικό, ιδιαίτερα εκείνοι που έχουν αναλάβει ευθύνες σημαντικής λειτουργίας ή οικονομικής διαχείρισης, πρέπει να λάβει ένα σαφές μήνυμα από τα ανώτερα στελέχη ότι η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου πρέπει να αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα και από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Δεν είναι αποκλειστική ευθύνη της Διοίκησης να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει πιθανούς κινδύνους. Για να πετύχει η Διοίκηση να κάνει τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων να ενστερνιστούν αυτή τη φιλοσοφία πρέπει να προχωρήσει στη διάδοση συγκεκριμένων οδηγιών και κατευθύνσεων. Για παράδειγμα το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει πόσο οι δραστηριότητες τους σχετίζονται με τη δουλειά των άλλων. Αυτή η γνώση τους είναι απαραίτητη στο να αναγνωρίσουν ένα πρόβλημα ή να καθορίσουν την αιτία που το προκάλεσε και να το αντιμετωπίσουν. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι αποδεκτή και ποια μη αποδεκτή συμπεριφορά. Πάντως ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν και το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει ότι οι ανώτεροι του θέλουν να γνωρίζουν τα προβλήματά τους και να ασχολούνται με αυτά αποτελεσματικά. Ένα ανοιχτό κανάλι επικοινωνίας υπάρχει μεταξύ των ανώτερων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου.

• Εξωτερική επικοινωνία

Πρέπει να υπάρχει πάντως επικοινωνία όχι μόνο μέσα στον οργανισμό αλλά και έξω από αυτόν. Με τα ανοιχτά εξωτερικά κανάλια επικοινωνίας, οι πελάτες και οι προμηθευτές μπορούν να συμμετέχουν στον σχεδιασμό ή στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθιστώντας την επιχείρηση ικανή να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις ή προτιμήσεις των πελατών. Ο οργανισμός μεταβιβάζει επίσης σχετικές πληροφορίες στους ρυθμιστές, σε οικονομικούς αναλυτές, και σε άλλα συμβαλλόμενα μέρη. Με τους ρυθμούς ανάπτυξης της εποχής και τις συνεχόμενες αλλαγές στην τάση προτίμησης των

καταναλωτών, οι οργανισμοί όχι μόνο πρέπει να αφουγκράζονται το εξωτερικό περιβάλλον αλλά θα πρέπει να έχουν την κατάρτιση να το μεταφράζουν και σωστά. (Μπεκιάρης , 2006)

8. Εποπτεία (monitoring):

Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου εποπτεύεται, εκτιμώντας την παρουσία και τη λειτουργία των συνιστωσών της. Δηλαδή μέσω της εποπτείας καθορίζεται το εάν η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου συνεχίζει να είναι αποτελεσματική. Η εποπτεία πραγματοποιείται μέσω των συνεχών (τρέχουσών) δραστηριοτήτων εποπτείας, των χωριστών αξιολογήσεων, ή του συνδυασμού και των δύο. Η τρέχουσα εποπτεία λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της διαχείρισης. Το πεδίο και η συχνότητα των χωριστών αξιολογήσεων θα εξαρτηθούν πρώτιστα από μια εκτίμηση των κινδύνων και από την αποτελεσματικότητα των τρέχουσών διαδικασιών ελέγχου. Οι ανεπάρκειες της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου αναφέρονται στα ανώτερα στελέχη μαζί με τα σοβαρά θέματα που αναφέρονται σε αυτά και στο Διοικητικό Συμβούλιο.

• Τρέχουσες δραστηριότητες εποπτείας

Οι μηχανισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου είναι συνήθως δομημένοι για να ελέγχονται σε συνεχή (τρέχουσα) βάση, τουλάχιστον μέχρι ενός ορισμένου βαθμού. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός και η αποτελεσματικότητα της συνεχούς (τρέχουσας) εποπτείας, τόσο μικρότερη είναι η ανάγκη για χωριστές αξιολογήσεις. Η συνεχής (τρέχουσα) εποπτεία είναι ενσωματωμένη στις κανονικές, επαναλαμβανόμενες λειτουργικές δραστηριότητες ενός οργανισμού. Εκτελείται σε πραγματικό χρόνο, αντιδρά δυναμικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και είναι ριζωμένη στον οργανισμό. Κατά συνέπεια, είναι πιο αποτελεσματική από τις χωριστές αξιολογήσεις. Δεδομένου ότι οι χωριστές αξιολογήσεις πραγματοποιούνται μετά από το γεγονός, τα προβλήματα συχνά προσδιορίζονται γρηγορότερα από τη τρέχουσα εποπτεία. Πολλοί οργανισμοί παρόλο που διαθέτουν ισχυρές

τρέχουσες δραστηριότητες εποπτείας ωστόσο πραγματοποιούν περιοδικά και χωριστές αξιολογήσεις διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Οι τρέχουσες δραστηριότητες εποπτείας εκτελούνται κατά κύριο λόγο από τους διευθυντές παραγωγής δίνοντας προσοχή στις επιπτώσεις των πληροφοριών που λαμβάνουν. Οι τρέχουσες δραστηριότητες ελέγχου διαφοροποιούνται από τις δραστηριότητες που εκτελούνται όπως απαιτείται από την πολιτική στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Κάποια παραδείγματα τρεχουσών δραστηριοτήτων εποπτείας είναι τα εξής: □

- ❖ Επικοινωνία με τα εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη που επιβεβαιώνουν τις πληροφορίες που παράγονται στο εσωτερικό ή δείχνουν τα προβλήματα.
- ❖ Επικοινωνία των ρυθμιστών με τη διοίκηση σχετικά με τη συμμόρφωση ή άλλα θέματα. □
- ❖ Συστάσεις από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές και τους συμβούλους για την ενίσχυση της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.
- ❖ Μαθήματα κατάρτισης και συνέδρια που παρέχουν σημαντική ανατροφοδότηση στη διοίκηση ότι η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου είναι αποτελεσματική. Με αυτό τον τρόπο μπορεί μια διοίκηση να μεταλαμπαδεύσει τη φιλοσοφία της στο σύνολο των εργαζομένων. □
- ❖ Συζήτηση των διευθυντών με το προσωπικό για θέματα όπως είναι η κατανόησή από αυτούς του κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού, το πώς αυτοί προσδιορίζουν τους κινδύνους καθώς και ζητήματα που προκύπτουν σχετικά με τη λειτουργία των δραστηριοτήτων ελέγχου. Ο διάλογος είτε αυτός γίνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα είτε κάθετα είναι πάντοτε εποικοδομητικός και παράγει αποτελέσματα. Στην προκειμένη περίπτωση παράγει είτε λύσεις για τυχόν προβλήματα που εκτιμά η διοίκηση ως κινδύνους είτε παράγει επισημάνσεις για τυχόν κινδύνους, τις οποίες τα ανώτερα στελέχη μπορεί να αγνοούσαν.

• Χωριστές αξιολογήσεις

Ενώ οι τρέχουσες δραστηριότητες εποπτείας παρέχουν συνήθως σημαντική ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, μπορεί να είναι χρήσιμο να ελέγχουμε κατά

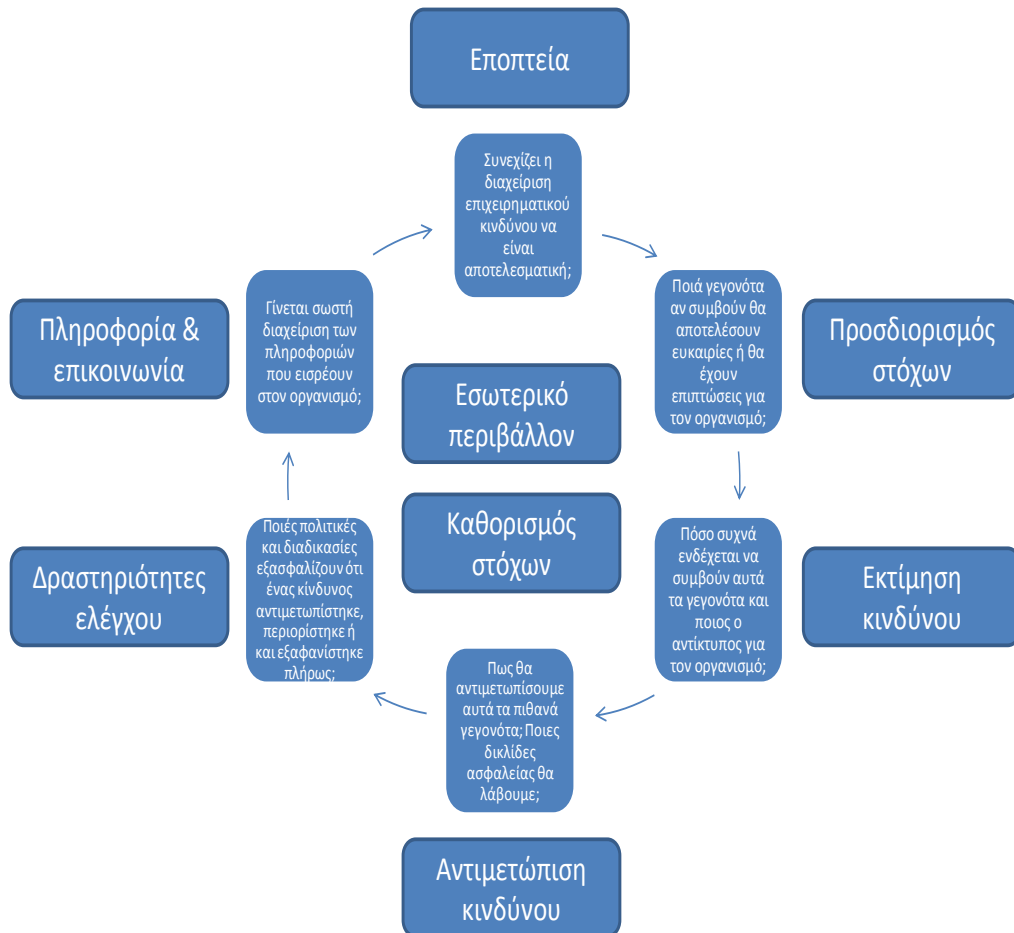
διαστήματα την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του κινδύνου στο σύνολο. Αυτό παρέχει επίσης μια ευκαιρία να εξεταστεί η συνεχής αποτελεσματικότητα των τρεχουσών δραστηριοτήτων εποπτείας και ανάλογα με τα αποτελέσματα να τονώνονται οι βάσεις λειτουργίας της . Οι αξιολογήσεις της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου ποικίλλουν στο περιεχόμενο και τη συχνότητα, ανάλογα με τη σημασία των κινδύνων, της σπουδαιότητας, των τρόπων αντιμετώπισης του κινδύνου και τους σχετικούς ελέγχους στη διαχείριση των κινδύνων.

Ο αξιολογητής θα πρέπει να καταλαβαίνει κάθε μια από τις δραστηριότητες του οργανισμού και κάθε μία συνιστώσα της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου. Επίσης ο αξιολογητής αναλύει το σχέδιο της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και τα αποτελέσματα των δοκιμών εξετάζοντας εάν η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου παρέχει τη λογική διαβεβαίωση σε σχέση με τους δηλωμένους στόχους.

• Αναφορά ανεπαρκειών

Οι ανεπάρκειες που αναφέρονται από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές όπως από τις τρέχουσες δραστηριότητες ελέγχου, τις χωριστές αξιολογήσεις και τα εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη εξετάζονται προσεκτικά για τις επιπτώσεις τους στη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου. Αφού αναγνωριστούν, καταγράφουν και αξιολογηθούν, η διοίκηση προβαίνει στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Όλες οι ανεπάρκειες που έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα του οργανισμού να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί η στρατηγική του και να επιτύχει τους καθιερωμένους στόχους αναφέρονται σε εκείνους που μπορούν να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα. Ακόμα καθιερώνονται πρωτόκολλα για να προσδιορίσουν ποιες πληροφορίες απαιτούνται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο για αποτελεσματική λήψη απόφασης. (Μπεκιάρης , 2006)

6.4.1 Διαγραμματική απεικόνιση της δομής της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου



6.5 Βιβλιογραφία 6^{ου} κεφαλαίου

1. Αληφαντής Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα.
2. Δρογαλάς Γ., Ημερίδα 2ας Μαΐου 2007, προς τιμή Ομότιμου Καθηγητή κ. Αριστοκλή Ιγνατιάδη. Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης του Κινδύνου στην Σύγχρονη Επιχείρηση.
3. Κατσαλής Α., Αποτελεσματική Διοίκηση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000.
4. Μερτζάνης Χ., Εταιρική Διακυβέρνηση: Βασικά ζητήματα. εγχώριες και ευρωπαϊκές εξελίξεις, Money Show, Μάιος 2003.
5. Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, εκδόσεις Χ. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
6. Παπαστάθης, Π. (2014), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του», ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
7. Σπαθής Χ., Εμπειρική Διερεύνηση της Παραποίησης Οικονομικών Καταστάσεων, Λογιστής, τεύχος 570, Σεπτέμβριος 2002, σελίδα 1286 - 1294.
8. Φάκος Δ., Ελεγκτική, τόμος Α, Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, εκδόσεις ο ίδιος, Αθήνα 2004.
9. Chambers A., Internal Auditing, London 1983.
10. Crawford Margaret and William Stein 2002, Auditing Risk Management: Fine in Theory but who can do it Practice; International journal of Auditing.
11. Hamilton A., Institute incorporated, Internal Auditing: Key to Financial and Operations Improvement, U.S.A. 1984.
12. Launois S., Ο Ελεγκτής και ο Σύμβουλος της Επιχείρησης, εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα 1978.
13. Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M. & Bardhan, I. (2011), The role of internal audit function in the disclosure of material weakness, Account. Rev, Vol. 86 (1), pp. 287-323
14. Spathis C., 2002. Detecting False Financial Statements using Published Data: Some Evidence from Greece. Managerial Auditing Journal, Vol. 17, No. 4, pp. 179-191.

Κεφάλαιο 7: Σχεδιασμός και μεθοδολογία ελέγχου

7.1 Κατάρτιση ετήσιου προγράμματος ελέγχου

Αναφορικά με την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, πρόκειται για μια διαδικασία, η οποία σχετίζεται με το κομμάτι των ελέγχων με βάση τον κίνδυνο (risk based), κάτι το οποίο σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρξει μια διαδικασία αποτίμησης των μορφών κινδύνου με βάση τη μεθοδολογία (COSO – ERM) όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η οποία εφαρμόζεται διεθνώς και σχετίζεται με τα ακόλουθα:

- ✓ Με την αξιολόγηση των κινδύνων του φορέα σε κάθε επίπεδο διοίκησης
- ✓ Με την ανάδειξη εκείνων των κατηγοριών κινδύνων, οι οποίες αποτελούν απειλή για την επιχείρηση.
- ✓ Με την σύνταξη του καταλόγου των κινδύνων και του χάρτη κινδύνων.
- ✓ Με την επιλογή των κινδύνων με βάση τη σημαντικότητά τους.
- ✓ Με τη σύνταξη του προγράμματος ελέγχων με βάση το χάρτη κινδύνου.
- ✓ Με τη διενέργεια ελέγχου με βάση τους κινδύνους
- ✓ Με την έκθεση ελέγχου με βάση τους κινδύνους. (Παπαστάθης, 2014)

Πιο συγκεκριμένα, κάθε έτος και προς το τέλος του έτους αυτού, γίνεται η σύνταξη του ετήσιου προγράμματος δράσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για τον επόμενο χρόνο. Ο προγραμματισμός ελέγχων αποτελεί συνάρτηση των δυνατοτήτων της μονάδας και σχετίζεται με τη στελέχωση, τις ελεγκτικές ανάγκες, καθώς και τους διαθέσιμους πόρους και τα μέσα που έχει κάθε οργανισμός στη διάθεσή του. (Παπαστάθης, 2014)

Ουσιαστικά, το ετήσιο πρόγραμμα αποτελεί την αφετηρία και ταυτόχρονα τον οδηγό για τη λειτουργία του τμήματος. Αντιθέτως, η έλλειψη πλάνου δράσης υποδηλώνει αδυναμία οργάνωσης και προχειρότητα λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, έλλειψη επαγγελματισμού του επικεφαλής του τμήματος. Επίσης εύκολα συμπεραίνει κανείς πως, χωρίς ετήσιο προγραμματισμό

ελέγχων, η ποιότητα των ελεγκτικών υπηρεσιών στο συγκεκριμένο οργανισμό είναι υποβαθμισμένη, ενώ υποδηλώνει επίσης αδιαφορία της διοίκησης – επιτροπής ελέγχου για τον εσωτερικό έλεγχο και την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος. (Παπαστάθης, 2014)

Όσον αφορά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, αυτή απαιτεί καλή γνώση διακυβέρνησης του οργανισμού, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των κινδύνων που απειλούν τον φορέα, ενώ ο σχεδιασμός αρχίζει από την έναρξη λειτουργίας του προηγούμενου έτους, επισημαίνοντας κατά τη διάρκεια των ελέγχων, τις επιπλέον αδυναμίες των διαδικασιών – συστημάτων, που θα πρέπει να διερευνηθούν κατά το επόμενο έτος. Κάτι που σημαίνει πως κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου, πολλές φορές παρατηρούνται σημεία που χρήζουν πιο ενδελεχούς διερεύνησης. Κι αυτό διότι θα μπορούσαν να κρύβουν απειλές και κινδύνους που σε περίπτωση πραγματοποίησης των, θα οδηγούσαν σε εκτροχιασμό του οργανισμού από το στόχο του. Έτσι λοιπόν σε περίπτωση που οι Εσωτερικοί ελεγκτές εντοπίσουν τέτοια σημεία, τα αναφέρουν στις εκθέσεις τους με αποτέλεσμα ο έλεγχος που θα πραγματοποιηθεί την προσεχή φορά να περιλαμβάνει όλα αυτά τα σημεία. (Παπαστάθης, 2014)

Αξίζει να σημειωθεί, ότι ένα πρόγραμμα ελέγχων δεν θα πρέπει να δείχνει απλώς μια καλή απεικόνιση – εικόνα, αλλά θα πρέπει όντως να είναι ένα σημαντικό διοικητικό εργαλείο που να βρίσκει εφαρμογή και να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις των αναγκών, για μια σωστή διακυβέρνηση. Στο ετήσιο πρόγραμμα θα πρέπει να εντάσσονται στρατηγικής σημασίας δραστηριότητες για έλεγχο, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλούς κινδύνους, οι οποίοι θα πρέπει να αξιολογούνται και αναλόγως να διαχειρίζονται. (Παπαστάθης, 2014)

Επιπλέον, στην κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων, θετικά συμβάλει η ύπαρξη χάρτη κινδύνων. Στο περιεχόμενο του οποίου γίνεται αποτύπωση των κινδύνων, μετά από αξιολόγηση των βασικών κύκλων δραστηριοτήτων – Βασικών λειτουργιών, καθώς και των επιμέρους τμημάτων αυτών, από τις οποίες οι εσωτερικοί ελεγκτές επιλέγουν και εντάσσουν στο

πρόγραμμα περιοχές με υψηλούς κινδύνους, δίχως βέβαια να παραβλέπονται και περιοχές που εμφανίζουν μικρότερο κίνδυνο. (Παπαστάθης, 2014)

Παράλληλα, στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων θα πρέπει να αναφέρεται και η συχνότητα των ελέγχων, διότι ορισμένοι έλεγχοι θα πρέπει να επαναληφθούν ακόμα και δύο φορές το χρόνο, όπως για παράδειγμα ο έλεγχος διαχείρισης ταμείου, ενώ θα πρέπει να αναφέρεται ρητά και η περίοδος στην οποία θα γίνει η διενέργεια του ελέγχου, καθώς και η διάρκειά του. Εκτός των άλλων, στο πρόγραμμα θα πρέπει να προβλέπεται και ο χρόνος συμμετοχής των στελεχών σε συμβούλια, ο χρόνος εκπαίδευσης και ο χρόνος άδειας. Όπως γίνεται αντιληπτό, η σύνταξη του ετήσιου προγράμματος ελέγχου είναι σαν τον προϋπολογισμό ενός οργανισμού, ήτοι πρέπει να περιλαμβάνει τα πάντα και με πάσα λεπτομέρεια. (Παπαστάθης, 2014)

Είναι σημαντικό επίσης, στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων να μην περιλαμβάνονται μόνο οι τακτικοί έλεγχοι αλλά και οι έκτακτοι προγραμματισμένοι έλεγχοι, όπως για παράδειγμα ο έλεγχος του ταμείου, ο έλεγχος παρουσίας προσωπικού σε εργοτάξια και φυλάκων εγκαταστάσεων, ιδίως στις νυκτερινές ώρες. Υπάρχουν λοιπόν και έλεγχοι οι οποίοι δεν μπορούν να προγραμματίζονται/σχεδιάζονται με ακρίβεια κι αυτό διότι λόγω της φύσης τους θα πρέπει να είναι αιφνίδιοι. Παρόλα αυτά δεν θα πρέπει να παραλείπεται η αναφορά και ο σκοπός τους. (Παπαστάθης, 2014)

Η μόνη διαφορά στους ελέγχους αυτούς σε σχέση με τους τακτικούς ελέγχους έχει να κάνει με τη μη ύπαρξη εκ των προτέρων ενημέρωσης του επικεφαλής του ελεγχόμενου τμήματος, αλλά κατά την έναρξη του ελέγχου, ενώ σε περίπτωση ασφάλειας των εγκαταστάσεων κατά τις νυκτερινές ώρες, η ενημέρωση δεν θεωρείται απαραίτητη. (Παπαστάθης, 2014)

Εκτός των παραπάνω έκτακτων ελέγχων, οι οποίοι προγραμματίζονται και υπάρχουν στο πρόγραμμα ελέγχων, υπάρχουν και οι έκτακτοι – έκτακτοι έλεγχοι, οι οποίοι προκύπτουν αιφνιδιαστικά κατά τη διάρκεια του έτους και διενεργούνται με πρωτοβουλία του προϊστάμενου της υπηρεσίας εσωτερικού

ελέγχου ή με την εντολή της διοίκησης – επιτροπής ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Όπως είναι φυσικό, επειδή το αντικείμενο των ελέγχων αυτών δεν είναι γνωστό εκ των προτέρων, δεν είναι δυνατή η απεικόνισή τους στο ετήσιο πρόγραμμα και για αυτό το λόγο απλώς απεικονίζεται ο εκτιμώμενος χρόνος τους. Έτσι λοιπόν ακόμα και για αυτό το είδος ελέγχων υπάρχει μιας μορφής πρόβλεψη. Επίσης, σε περίπτωση που προκύπτει συστηματικά ανάγκη για τέτοιου είδους ελέγχους, λόγω της αλλαγής του "περιβάλλοντος" του κλάδου, εννοείται πως και οι έλεγχοι αυτοί γίνονται τακτικοί και άρα προγραμματίζονται και σχεδιάζονται διεξοδικά. (Παπαστάθης, 2014)

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το ετήσιο πρόγραμμα είναι δυνατόν να αναθεωρείται κατά τη διάρκεια του έτους, ιδίως στις περιπτώσεις εκείνες, όπου διαπιστώνονται νέοι κίνδυνοι, οι οποίοι για μια σειρά από λόγους δεν είχαν προβλεφθεί ή λόγω συγκυριών εμφανίστηκαν. Ανεξάρτητα από την εμφάνισή των έκτακτων κινδύνων, θεωρείται και είναι αναγκαίο στο δεύτερο εξάμηνο του έτους να γίνεται αξιολόγηση της πορείας του προγράμματος και να γίνονται οι αντίστοιχες προσαρμογές των νέων ελεγκτικών αναγκών που προκύπτουν. Η ανατροφοδότηση και επικαιροποίηση του ετήσιου προγράμματος είναι απαραίτητη για την επιτυχή τέλεση του έργου του Εσωτερικού Ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Όσον αφορά δε την υλοποίηση του ετήσιου αυτού προγράμματος, αυτή είναι δεσμευτική, καθώς σχεδιάζεται σύμφωνα με τις ελεγκτικές ανάγκες της εταιρίας και τους κινδύνους που την απειλούν, ενώ οποιαδήποτε απόκλιση από την υλοποίηση αυτή θα πρέπει να αιτιολογείται επαρκώς προς την διοίκηση – Επιτροπή ελέγχου. Μέσα από την αιτιολόγηση αυτή είναι δυνατόν να αναγνωριστούν από τη διοίκηση τυχόν αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου να ανταποκριθεί στο έργο του, με αποτέλεσμα να εξεταστεί αν συντρέχει λόγος ενίσχυσης του τμήματος με έμπυχο υλικό ή τεχνολογικό εξοπλισμό που θα καταστήσει το τμήμα πλήρως λειτουργικό. (Παπαστάθης, 2014)

7.2 Κριτήρια κατάρτισης προγράμματος εσωτερικού ελέγχου

Αναφορικά με την κατάρτιση ενός προγράμματος εσωτερικού ελέγχου, η κύρια ευθύνη του βρίσκεται στα χέρια του επικεφαλούς της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος θα πρέπει να προχωρήσει στην χαρτογράφηση των δραστηριοτήτων αξιολογώντας με αυτό τον τρόπο τους κινδύνους αυτών, προκειμένου να γίνει η ένταξή τους στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων. (Παπαστάθης, 2014)

Προς αυτή την κατεύθυνση, θετικά για το σχεδιασμό του προγράμματος αυτού θα μπορούσε να συμβάλει η ύπαρξη ενός χάρτη κινδύνου, μέσω του οποίου θα γίνεται η επιλογή εκείνων των περιοχών με τον υψηλότερο κίνδυνο, ώστε με αυτό τον τρόπο να γίνει άμεσα γνωστό τόσο στη διοίκηση όσο και στη μονάδα εσωτερικού ελέγχου, τα σημεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση κατά τον έλεγχο. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, όσον αφορά τα κριτήρια καθορισμού των κρίσιμων περιοχών, σε αυτά μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά τα ακόλουθα:

- ✓ Την ικανότητα και την εμπειρία του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να εστιάσει σε περιοχές με υψηλό κίνδυνο, οι οποίες απειλούν τον οργανισμό.
- ✓ Ο βαθμός συμμετοχής της διοίκησης και των ελεγχόμενων στη διαμόρφωση του τελικού προγράμματος.
- ✓ Η γνώση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης, γενικών συνελεύσεων και των εποπτικών αρχών.
- ✓ Η ικανότητα αναγνώρισης και εντοπισμού των εγγενών επιχειρηματικών κινδύνων από τους εσωτερικούς ελεγκτές.
- ✓ Οι προτεραιότητες που τίθενται κάθε φορά από τη διοίκηση για έλεγχο, καθώς και από το βαθμό στον οποίο είναι εκτεθειμένη μια επιχείρηση σε ορατούς κινδύνους.
- ✓ Τους αντικειμενικούς σκοπούς των δραστηριοτήτων και των αποκλίσεων που παρουσιάζουν από τους αρχικούς στόχους.

- ✓ Τους κινδύνους που απειλούν την κάθε δραστηριότητα, καθώς και τις επιπτώσεις αυτών, αν κάτι τέτοιο συμβεί.
- ✓ Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικών ελέγχων – δικλίδων ασφαλείας των λειτουργιών, καθώς και την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των κινδύνων.
- ✓ Η γνώση των λειτουργιών – συστήματος εσωτερικού ελέγχου από τους ελεγχόμενους.
- ✓ Προηγούμενοι έλεγχοι, και η συμμόρφωση των ελεγχόμενων με τις αποφάσεις της Διοίκησης.
- ✓ Οι δυνατότητες της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου να ανταποκριθεί σε μια σειρά αντικειμένων ελέγχου, με το υπάρχον στελεχιακό δυναμικό, καθώς και τους διαθέσιμους πόρους και μέσα.
- ✓ Η γνώση της διασποράς των λειτουργιών της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες αυτών, ανά περιοχή και κουλτούρα.
- ✓ Η εταιρική και η ελεγκτική παιδεία, καθώς το επαγγελματικό και μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.
- ✓ Η συχνότητα των ελέγχων, έχοντας υπόψη ότι ο υπερβολικός έλεγχος, οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα, ειδικά σε περιοχές, που ο κίνδυνος είναι περιορισμένος.
- ✓ Τη δυνατότητα παρέμβασης που έχουν οι ελεγχόμενοι για τη διαχείριση των κινδύνων.
- ✓ Το κατά πόσον οι δραστηριότητες είναι στρατηγικής και ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.
- ✓ Από το βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου, δηλαδή το πόσο απειλείται ο οργανισμός από τον ανταγωνισμό ειδικότερα σε ευαίσθητους τομείς.
- ✓ Ο όγκος των συναλλαγών και η συχνότητα αυτών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, καθώς και ο τρόπος διαχείρισής τους.
- ✓ Το ποια άτομα διαχειρίζονται σημαντικούς πόρους και πόσο αυτά έχουν τα εφόδια εκείνα για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων διαχείρισης. (Παπαστάθης, 2014)

Επιπλέον, εκτός των γενικών κριτηρίων, που αναπτύχθηκαν παραπάνω, για την κατάρτιση ενός ετήσιου προγράμματος ελέγχων, παράλληλα απαιτείται:

- ✓ Ιεράρχηση και ταξινόμηση των επιχειρηματικών κινδύνων ανά λειτουργία και βαθμό σπουδαιότητας.
- ✓ Ομαδοποίηση των ελέγχων ανά κατηγορία και κίνδυνο.
- ✓ Η δυνατότητα ελεγκτικής κάλυψης όλων των τμημάτων που απαιτούν έλεγχο, από την υπάρχουσα στελέχωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
- ✓ Ο προσδιορισμός της συχνότητας του κάθε αντικειμένου ελέγχου.
- ✓ Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για να εκτελεστούν οι έλεγχοι.
- ✓ Η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών εσωτερικού ελέγχου.
- ✓ Οι εκτιμώμενες δυσκολίες, όπως η προκατάληψη των ελεγχόμενων απέναντι στον έλεγχο, καθώς η έλλειψη σωστής και αντικειμενικής πληροφόρησης και γενικά δυσκολίες που υπάρχουν στους χώρους εργασίας.
- ✓ Η ανάπτυξη και βελτίωση των διαδικασιών ελέγχου
- ✓ Η αύξηση της παραγωγικότητας και η ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
- ✓ Ο χρόνος συμμετοχής του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου σε συμβούλια – συσκέψεις.
- ✓ Ο χρόνος που απαιτείται για την κατάρτιση του επόμενου προγράμματος δράσης, αφού ληφθούν σοβαρά υπόψη το σύνολο των παραμέτρων συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου αναθεώρησης του εν λόγω προγράμματος. (Παπαστάθης, 2014)

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό κάθε άλλο παρά γραφειοκρατική μπορεί να χαρακτηριστεί η κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος. Απαιτεί ένα κράμα γνώσεων και δεξιοτήτων που δύσκολα απαντάται στο πρόσωπο ενός και μόνο στελέχους. Έτσι λοιπόν συνεπάγεται πως ο σχεδιασμός του προγραμματισμού των ελέγχων θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας πολυπρόσωπης συνεργασίας και να ακολουθούνται με πλήρη συνέπεια τα όσα ορίζουν οι αρχές και οι κατευθυντήριες γραμμές του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.

7.3 Συχνότητα ελέγχου

Η συχνότητα του ελέγχου έχει να κάνει με το πόσες φορές θα ελεγχθεί μια δραστηριότητα μέσα στο χρόνο και αποτελεί μια από τις παραμέτρους, η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τον σχεδιασμό του ετήσιου προγράμματος ελέγχων. (Παπαστάθης, 2014)

Πιο συγκεκριμένα, η συχνότητα των ελέγχων βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση με τις αδυναμίες των λειτουργικών συστημάτων – διαδικασιών, τους κινδύνους και το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. (Παπαστάθης, 2014)

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα για παράδειγμα, ένας υψηλός βαθμός οργάνωσης με τις κατάλληλες δικλίδες να οδηγήσει σε περιορισμό της συχνότητας των ελέγχων σε μια επιχείρηση. (Παπαστάθης, 2014)

7.4 Εκτίμηση ελεγκτικού χρόνου

Σε κάθε αντικείμενο ελέγχου, το οποίο αποτυπώνεται στο ετήσιο πλάνο ελέγχου θα πρέπει να υπάρχει και αντίστοιχος προσδιορισμός του χρόνου εκτέλεσής τους, ειδάλως υπάρχει σημαντικός κίνδυνος εμφάνισης αποκλίσεων από την εκτέλεση του προγράμματος.

Όμως για να αποφευχθούν τα χειρότερα, κατά το σχεδιασμό, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο υπολογισμός των ωφέλιμων εργασιμων ημερών του έτους και αντίστοιχα ο χρόνος ανά αντικείμενο ελέγχου. Με αυτόν τον τρόπο τίποτα δεν επαφίεται στην τύχη. Το πρόγραμμα πρέπει να εκτελείται με ακρίβεια και στόχος του τμήματος είναι η επιτυχής περάτωσή του μέσα στα χρονικά και οικονομικά πλαίσια που έχουν ορισθεί. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο η τέλεση των εργασιών από τους ελεγκτές υπολογίζεται σύμφωνα με το παρακάτω παράδειγμα:

❖ **Ωφέλιμες – εργάσιμες ημέρες 210 σε σύνολο 365:**

Αργίες 52 εβδομάδες επί 2 ημέρες	= 104	Σαββατοκύριακα
Επίσημες αργίες	= 12	
Κανονική άδεια	= 24	
Αδικαιολόγητες απουσίες	= 5	
Εκπαίδευση	= 10	
Σύνολο	= 155	

Συνεπώς, $365 - 155 = 210$ εργάσιμες ημέρες.

❖ **Ανθρωποημέρες ανά αντικείμενο έλεγχου**

Για τον έλεγχο, που γίνεται 3 φορές το χρόνο και χρειάζεται 13 ανθρωποημέρες κάθε φορά πολλαπλασιάζουμε το $3 * 13 = 39$ εργάσιμες ημέρες

Επίσης, έλεγχος που διεξάγεται 2 φορές το χρόνο και απαιτεί 24 εργάσιμες ημέρες, έχουμε $2 * 24 = 48$ ημέρες, ενώ για έλεγχο που γίνεται μία φορά το χρόνο και απαιτεί 18 εργάσιμες ημέρες, έχουμε $18 * 1 = 18$ ημέρες. (Παπαστάθης, 2014)

Στη συνέχεια, γίνεται άθροιση των απαιτούμενων εργάσιμων ημερών, οι οποίες και ανέρχονται συνολικά σε 105 ($39 + 48 + 18 = 105$ ημέρες), ενώ αν διαιρέσουμε τις 105 ημέρες που απαιτούν οι τρεις πιο πάνω έλεγχοι με τις 210, ωφέλιμες εργάσιμες, σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα, $105/210 = 0,5$, δηλαδή 50% του διαθέσιμου χρόνου ενός ελεγκτή. (Παπαστάθης, 2014)

❖ **Απαιτούμενοι ελεγκτές**

Έστω:

Τακτικοί έλεγχοι	900 ανθρωποημέρες
Έκτακτοι έλεγχοι	130 ανθρωποημέρες
Follow up	20 ανθρωποημέρες
Σύνολο	1050 ανθρωποημέρες

Συνεπώς, $1050 / 210 = 5$ εσωτερικοί ελεγκτές. (Παπαστάθης, 2014)

7.5 Έγκριση του προγράμματος ελέγχων

Όπως είναι προφανές, αφού το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων σχεδιασθεί από τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου, εν συνεχεία υποβάλλεται στη διοίκηση – επιτροπή ελέγχου προς συζήτηση για τυχόν βελτιώσεις – αλλαγές και την τελική αποδοχή του. (Παπαστάθης, 2014)

Στην πράξη, η έγκριση του προγράμματος από τη διοίκηση – επιτροπή ελέγχου σημαίνει, ότι έχουν συμφωνηθεί οι προς έλεγχο κίνδυνοι, που ενδεχομένως απειλούν την επιχείρηση, ενώ σηματοδοτεί επίσης και την πλήρη στήριξη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου από μέρος της διοίκησης για την εκτέλεση του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη διευκόλυνση του έργου των ελεγκτών κι αυτό διότι με την έγκρισή της η διοίκηση προσδίδει νομιμοποίηση στον Εσωτερικό Έλεγχο να προβεί σε ελέγχους των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού. Με αυτή τη νομιμοποίηση αποφεύγονται οι τυχόν προστριβές που δημιουργούνται με τους ελεγχόμενους. (Παπαστάθης, 2014)

7.6 Υλοποίηση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων

Μετά την έγκριση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων από τη διοίκηση, το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίησή του, μια διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην διαβεβαίωση της διοίκησης και στην εξασφάλιση, ότι όλα στο φορέα λειτουργούν, σύμφωνα με τις προδιαγραφές/αποφάσεις και τους κανόνες διακυβέρνησης που έχει θεσπίσει η ίδια.

Όσον αφορά το εύρος του ελέγχου, αυτό εξαρτάται από τις αδυναμίες και το βαθμό κινδύνου της ελεγχόμενης περιοχής, καθώς και από τις προσδοκίες του ελέγχου. Βέβαια δεν θα πρέπει να παραβλέπεται από την άλλη πλευρά το κόστος και η ωφέλεια που θα προκύψουν, ενώ είναι σημαντικό να αποφεύγεται ο υπέρμετρος έλεγχος. Θα πρέπει η έκταση του ελέγχου να βρίσκεται σε αρμονία με το βαθμό του κινδύνου, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα καθώς και το κόστος εφαρμογής του.

Επίσης, για την εκτέλεση των ελέγχων απαιτείται σωστή και αντικειμενική εκτίμηση του χρόνου, του κόστους και της ωφέλειας, με παράλληλη διασφάλιση της ποιότητας του ελεγκτικού προϊόντος. (Παπαστάθης, 2014)

Επιπλέον, κατά την υλοποίηση του ετήσιου προγράμματος παρατηρείται μια επιφύλαξη από τους ελεγχόμενους να παρέχουν με ευκολία στοιχεία στους εσωτερικούς ελεγκτές, λόγω των αδυναμιών που παρουσιάζουν πολλές φορές οι περιοχές ευθύνης τους, και φοβούμενοι μη τους επιβληθούν κυρώσεις.

Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την παρέμβαση της Διοίκησης ώστε να αντιμετωπιστεί το παραπάνω φαινόμενο. Έτσι η διοίκηση, ύστερα από παραίνεση του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου, υπενθυμίζει στους επικεφαλής όλων των διευθύνσεων την αναγκαιότητα συνεργασίας και την παροχή των στοιχείων που αιτούνται τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου.

7.7 Βιβλιογραφία 7^{ου} κεφαλαίου

1. Αληφαντής Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα.
2. Καζαντζής Χ., Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, 2006.
3. Παπαστάθης, Π. (2014), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του», ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
4. Φάκος Δ., Ελεγκτική, τόμος Α, Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, εκδόσεις ο ίδιος, Αθήνα 2004.
5. Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004.
6. Chambers A., Internal Auditing, London 1983.
7. Dussaulx P., Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα 1978.
8. Stamp E., - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.

Κεφάλαιο 8: Στάδια διενέργειας ελέγχων

8.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα πέντε κυριότερα στάδια του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να έχουμε μια σαφή εικόνα για το πώς διεξάγεται ο έλεγχος. Ειδικότερα, το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει το σχεδιασμό του έργου, το δεύτερο στάδιο αφορά την εκτέλεσή του, το τρίτο στάδιο αφορά τη συγγραφή της έκθεσης, το τέταρτο στάδιο αφορά τη συζήτηση της έκθεσης με όλους τους εμπλεκόμενους και το πέμπτο στάδιο αφορά την παρακολούθηση υλοποίησης των αποφάσεων σαν συνέπεια της έκθεσης. Αναλυτικότερα:

8.2 Πρώτο στάδιο ελέγχου

Το πρώτο στάδιο του ελέγχου αφορά το σχεδιασμό του έργου – ελέγχου. Είναι φανερό, ότι η έκβαση ενός αποτελεσματικού ελέγχου απαιτεί ένα σωστό σχεδιασμό και τήρηση ενός αυστηρού χρονοδιαγράμματος, σε όλες τις φάσεις εκτέλεσης του έργου. Από το βαθμό του σχεδιασμού του ελέγχου εξαρτάται και η ποιότητα του ελεγκτικού προϊόντος, σχεδιασμός ο οποίος θα πρέπει να αποτυπώνεται σε ένα λεπτομερές πλάνο εργασιών. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, ο σχεδιασμός ενός ελέγχου ξεκινάει από τον ορισμό της υποψήφιας δραστηριότητας για έλεγχο, που είναι αποτυπωμένη στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων. Στη συνέχεια ορίζεται ο σκοπός, το εύρος, καθώς και η χρονική περίοδος του ελέγχου, ενώ μελετάται επίσης η υποψήφια λειτουργία και περιγράφεται η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί. Επίσης στο στάδιο αυτό τα πάντα περιγράφονται λεπτομερώς και σαφώς. Δηλαδή γίνεται ξεκάθαρο από που ξεκινάει και που τελειώνει ο έλεγχος, πόσες εργοημέρες άρα και άτομα θα απασχοληθούν και ποια εργαλεία/τεχνικές θα χρησιμοποιηθούν. Η σαφήνεια και η λεπτομέρεια είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή διεκπεραίωση του έργου - ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Με την έναρξη του σχεδιασμού του έργου ακολουθεί και η ανάθεση του στον εσωτερικό ελεγκτή που θα ασχοληθεί με το έργο. Ο καταμερισμός των έργων,

στους ελεγκτές, γίνεται με βάση τις δυνατότητες των ελεγκτών, των απαιτήσεων του αντικειμένου, την τυχόν εξειδίκευση που μπορεί να έχει κάποιος, τις ιδιαιτερότητες του αντικειμένου και γενικότερα του βαθμού δυσκολίας του κάθε έργου. (Παπαστάθης, 2014)

Για κάθε έργο, πριν την εκτέλεσή του, προηγείται η συλλογή των στοιχείων – πληροφοριών, οι οποίες το αφορούν, ενώ για επαναλαμβανόμενους ελέγχους και προκειμένου ο ελεγκτής να έχει περισσότερη πληροφόρηση, θα πρέπει να ανατρέχει στη μελέτη προηγούμενων εκθέσεων ελέγχων, που αφορούν την ίδια δραστηριότητα ή και παρόμοιες. (Παπαστάθης, 2014)

Επίσης, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να ανατρέχει σε πηγές, που αφορούν εκθέσεις εξωτερικών ελεγκτών, συμβούλων, καθώς και σε στοιχεία που αφορούν προμηθευτές και πελάτες, χρήσιμα για τον έλεγχο. Για κάθε έργο κατά το σχεδιασμό του, θα πρέπει να αναπτύσσεται και ένα πρόγραμμα ελέγχου «Πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου» από διαδοχικά βήματα, σύμφωνα με την φυσιολογική ροή των διαδικασιών και της ροής των εργασιών της επισκοπούμενης περιοχής. (Παπαστάθης, 2014)

Από την άλλη πλευρά, τα προγράμματα σχεδιάζονται και καταρτίζονται πριν από κάθε έλεγχο, βελτιώνονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου και οριστικοποιούνται με το πέρας του ελέγχου. Ακολούθως αρχειοθετούνται στο μόνιμο φάκελο, για τους επόμενους ελέγχους. (Παπαστάθης, 2014)

Μια καλή πρακτική είναι ο επικεφαλής της μονάδας του εσωτερικού ελέγχου να φροντίσει να αναπτυχθούν προγράμματα για όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, τα οποία όλα μαζί θα αποτελέσουν μέρος του εγχειριδίου των λειτουργικών διαδικασιών της μονάδας. Να τονίσουμε ότι η ευλαβική τήρηση των κανόνων λειτουργικών διαδικασιών θωρακίζει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό τη λειτουργία της οντότητας και διευκολύνει υπερβολικά το έργο των Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς περιορίζει το εύρος του ελέγχου που πρέπει να σχεδιάσουν και να εκτελέσουν. Παράλληλα μειώνεται δραματικά και το κόστος εφαρμογής των ελέγχων και των δικλείδων ασφαλείας που πρέπει να εκτελεστούν και να εγκατασταθούν αντίστοιχα. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, για την ανάπτυξη των προγραμμάτων οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να ακολουθούν την πιο κάτω μεθοδολογία:

- I. Ορισμός της ελεγχόμενης δραστηριότητας και κατανόηση λειτουργίας αυτής.
- II. Επισκόπηση των πολιτικών και των διαδικασιών της ελεγχόμενης δραστηριότητας,
- III. Επισκόπηση στοιχείων του μόνιμου φακέλου, όπως νόμοι, αποφάσεις φορέων που αφορούν την ελεγχόμενη δραστηριότητα και κάθε στοιχείο – πληροφοριακό υλικό, που είναι ικανό να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός ουσιαστικού προγράμματος ελέγχου.
- IV. Επισκόπηση εκθέσεων ελέγχου, προηγούμενων περιόδων, που αφορούν την ίδια δραστηριότητα.
- V. Μελέτη εκθέσεων εξωτερικών ελεγκτών και συμβούλων.
- VI. Διενέργεια προκαταρκτικής έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων του αρμόδιου προσωπικού του ελεγχόμενου τμήματος.
- VII. Αποτύπωση των διαδικασιών με τη μορφή του διαγράμματος ροής, των περιοχών που πρόκειται να ελεγχθούν.
- VIII. Καταγραφή των κινδύνων που σχετίζονται με την ελεγχόμενη δραστηριότητα.
- IX. Εντοπισμός των δικλείδων – μέτρων ασφαλείας, που υπάρχουν στη συγκεκριμένη δραστηριότητα και αξιολόγηση των μέτρων ελέγχου ως προς την επάρκειά τους. (Παπαστάθης, 2014)

Όλα αυτά τα βήματα σχεδιασμού καταναλώνουν χρόνο και πόρους, αλλά από την άλλη πλευρά, τα προγράμματα ελέγχου έχουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- ✓ Υποστηρίζουν το σωστό σχεδιασμό του ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.
- ✓ Διευκολύνουν την επισκόπηση της ελεγχόμενης δραστηριότητας.
- ✓ Διασφαλίζουν τη συστηματική οργάνωση διενέργειας του ελέγχου.

- ✓ Συμβάλλουν στην εποπτεία των ελεγκτικών εργασιών, τόσο στην εκπόνηση του εκτελεσθέντος ελεγκτικού έργου, όσο και σε σχέση με τον προγραμματισμό.
- ✓ Συμβάλλουν, κατά το σχεδιασμό και την ανάπτυξή τους, στην εκπαίδευση των ελεγκτών και ιδιαίτερα των νέων.
- ✓ Συμβάλλουν στην αποτροπή επικαλύψεων ελέγχου ή κενών – ανέλεγκτων περιοχών, κυρίως όταν σε έναν έλεγχο συμμετέχουν δύο και πλέον εσωτερικοί ελεγκτές.
- ✓ Τέλος συμβάλλουν στην ποιοτική αξιολόγηση του έργου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα του Ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών. (Παπαστάθης, 2014)

Αξίζει να σημειωθεί, ότι για την εκτέλεση κάθε ελέγχου θα πρέπει να τηρείται αυστηρά το χρονοδιάγραμμα που απεικονίζεται στο ετήσιο πλάνο ελέγχων, τουλάχιστον όσο εξαρτάται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Σαφώς οποιαδήποτε έκτακτη συγκυρία απαιτεί επισκόπηση και τροποποίηση στο ετήσιο πλάνο με σκοπό την επικαιροποίηση και επιδιόρθωση του. (Παπαστάθης, 2014)

8.3 Δεύτερο στάδιο ελέγχου

Όσον αφορά το δεύτερο στάδιο ελέγχου, αυτό σχετίζεται με την εκτέλεση του έργου - ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, πριν τη φάση έναρξης ελέγχου, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επικοινωνεί με τον προϊστάμενο του τμήματος, το οποίο θα δεχθεί τον έλεγχο και τον ενημερώνει για την ημέρα έναρξης του ελέγχου, το σκοπό του ελέγχου και τον τρόπο επικοινωνίας. Επίσης, ο επικεφαλής του ελεγχόμενου τμήματος λαμβάνει μέριμνα για να του υποδείξει και τα άτομα με τα οποία θα συνδιαλέγεται ο εσωτερικός ελεγκτής ως σημείο αναφοράς, όσο θα διαρκεί ο έλεγχος. (Παπαστάθης, 2014)

Όταν πρόκειται για έκτακτο έλεγχο, η ενημέρωση του επικεφαλής του ελεγχόμενου τμήματος γίνεται με την άφιξη του ελεγκτή στο χώρο - λίγα λεπτά

πριν την έναρξη του ελέγχου, δηλαδή δίχως προειδοποίηση. Αντίστοιχα, για καθαρά πρακτικούς λόγους η ενημέρωση του επικεφαλής που θα δεχθεί τον έλεγχο, θα πρέπει να γίνεται σε απευθείας συνεννόηση από τον Προϊστάμενο του Εσωτερικού Ελέγχου και όχι μέσω επιστολών, έτσι ώστε να μην χάνεται πολύτιμος χρόνος για την αμεσότητα με τον ελεγχόμενο και για καλύτερη συνεργασία, παρότι ορισμένες φορές οι ελεγχόμενοι ζητούν κάποια επιστολή ή υπηρεσιακό. (Παπαστάθης, 2014)

Επίσης και η αναζήτηση κάθε στοιχείου, καθόλη τη διάρκεια του ελέγχου, θα πρέπει να γίνεται δια της προφορικής επικοινωνίας και όχι με την ανταλλαγή μηνυμάτων. Η γραπτή επικοινωνία για την παροχή στοιχείων στον Εσωτερικό Έλεγχο, θα πρέπει να αποφεύγεται, διότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και για τα δύο μέρη, και δημιουργεί εκνευρισμούς και καθυστερήσεις στην παράδοση του έργου. (Παπαστάθης, 2014)

Από την πλευρά του, ο Εσωτερικός Ελεγκτής καταφεύγει στην γραπτή επικοινωνία - αποστολή επιστολών, όταν τα ζητούμενα στοιχεία είναι πολύ σοβαρά και οι ελεγχόμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να συνεργαστούν μαζί του κατά τη διάρκεια του ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Επιπλέον, κατά την έναρξη του ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως την δραστηριότητα που ελέγχει, έχοντας εντοπίσει παράλληλα τις ευαίσθητες περιοχές, οι οποίες απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, καθώς και τα σημεία εκείνα τα οποία απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση. (Παπαστάθης, 2014)

Παράλληλα για κάθε έργο, θα πρέπει να διασφαλίζεται η επίβλεψη εκτέλεσής του σε όλες τις φάσεις από τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα πρέπει να γίνεται ανελλιπώς σε όλα τα στάδια, ήτοι από την έναρξη του αρχικού σχεδιασμού του έργου, κατά το στάδιο της διερεύνησης του θέματος, μέχρι την ολοκλήρωση του έργου. (Παπαστάθης, 2014)

Όσον αφορά την επίβλεψη του έργου των ελεγκτών, αυτή πραγματοποιείται μέσω των φύλλων εργασίας και η οποία εξυπηρετεί δύο βασικούς σκοπούς,

όπου ο μεν πρώτος αφορά τη διαβεβαίωση, ότι οι ελεγκτές ενεργούν προς τη σωστή κατεύθυνση και το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ ο δεύτερος σκοπός αφορά τον εκπαιδευτικό του χαρακτήρα, μέσω του οποίου από την επίβλεψη του έργου παρέχεται στους ελεγκτές η δυνατότητα να αποκτούν νέες γνώσεις, τεχνικές και μεθοδολογίες ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Επίσης, η συλλογή στοιχείων από τον ελεγκτή, εκτός των στοιχείων που έχει στη διάθεσή του από τον αρχικό σχεδιασμό του ελέγχου, γίνεται και μετά την αναγγελία του ελέγχου, καθώς και όσο διαρκεί ο έλεγχος με διάφορους τρόπους, όπως:

- Μέσω συνεντεύξεων, όπου ο εσωτερικός ελεγκτής υποβάλλει εύστοχες ερωτήσεις, προς τους ελεγχόμενους, προκειμένου να κατανοήσει τις ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες, που εφαρμόζονται ή που πρέπει να εφαρμόζονται, καθώς και ο βαθμός υλοποίησής τους.
- Από την επιτόπια – φυσική, παρακολούθηση και καταγραφή των εργασιών και διαδικασιών, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον τηρείται το πλαίσιο αρχών και πολιτικών του φορέα και εάν εφαρμόζονται οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Εν συνεχεία, μετά την συλλογή των τεκμηρίων ακολουθεί η αξιολόγηση των ευρημάτων, για κάθε βήμα ελέγχου. Τα ευρήματα θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση αντικειμενικά κριτήρια και να παρουσιάζονται οργανωμένα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αντιστοιχούν στα αντίστοιχα βήματα του προγράμματος ελέγχου, δηλαδή σε κάθε βήμα ελέγχου θα πρέπει να αντιστοιχεί και το ανάλογο εύρημα. (Παπαστάθης, 2014)

Όσον αφορά το κομμάτι της αποτύπωσης των ευρημάτων στην έκθεση, θα πρέπει να ακολουθεί μια σειρά από κανόνες, οι οποίοι συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Σε κάθε βήμα του προγράμματος ελέγχου θα πρέπει να αντιστοιχούν και τα αντίστοιχα φύλλα εργασίας με τα ευρήματα, στα οποία επισημαίνεται η εφαρμογή ή η απόκλιση των διαδικασιών – αποφάσεων της διοίκησης.
- Τα ευρήματα θα πρέπει να παρουσιάζονται οργανωμένα και συγκροτημένα.
- Τα ευρήματα θα πρέπει να ακολουθούν την ιεράρχηση αρχίζοντας από τα σημαντικότερα, πρώτα θέματα, προς τα λιγότερο σημαντικά.
- Σε κάθε εύρημα, αδυναμία – απόκλιση από τις διαδικασίες, αντιστοιχεί και μια πρόταση για βελτίωση.
- Παρουσίαση του μεγέθους των προβλημάτων – κινδύνων, κατά αντικειμενικό τρόπο.
- Αποφυγή παρουσίασης ασήμαντων ευρημάτων που δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερο ελεγκτικό ενδιαφέρον.
- Εντοπισμός των γενεσιουργών αιτιών που δημιούργησαν το πρόβλημα.
- Πρόταση ενεργειών, οι οποίες σχετίζονται με την αιτία και την επίλυση του προβλήματος, ενώ είναι σημαντικό οι ενέργειες αυτές να είναι τόσο ρεαλιστικές όσο και εφαρμόσιμες με το λιγότερο δυνατό κόστος και την μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία. (Παπαστάθης, 2014)

8.4 Τρίτο στάδιο ελέγχου

Όσον αφορά το τρίτο στάδιο ελέγχου, αυτό περιλαμβάνει τη συγγραφή της έκθεσης και έχει να κάνει με τη δομή, το περιεχόμενο και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της έκθεσης, όπως επίσης και με την ενημέρωση του ελεγχόμενου που δέχθηκε τον έλεγχο και την αποδοχή του τελικού πορίσματος. Επίσης στάδιο που φέρει την ευθύνη του Προϊσταμένου ως προς την εικόνα και τον τρόπο σύνταξης της εκθέσεως. (Παπαστάθης, 2014)

8.4.1 Έκθεση ελέγχου

Η Έκθεση Ελέγχου (Audit Report) είναι το μέσον μιας γραπτής επικοινωνίας του Εσωτερικού Ελεγκτή με τη Διοίκηση. Η Έκθεση απεικονίζει τη στιγμιαία κατάσταση - φωτογραφική αποτύπωση και το βαθμό λειτουργίας μιας ελεγχόμενης δραστηριότητας. Ο βασικός σκοπός της Έκθεσης είναι να πληροφορήσει την Ανώτατη Διοίκηση και τη διεύθυνση που δέχθηκε τον έλεγχο για τα ευρήματα και το βαθμό εφαρμογής των διαδικασιών και των κανόνων διακυβέρνησης. Επίσης, να αναδείξει τους κινδύνους και τα διορθωτικά μέτρα συμμόρφωσης που θα πρέπει να ληφθούν για τον περιορισμό των κινδύνων.

Η Έκθεση θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις αρχές του ελέγχου, με βάση τους κινδύνους (Risk Based Audit), δίδοντας την κατάλληλη πληροφόρηση στη Διοίκηση - Επιτροπή Ελέγχου. Ο τρόπος σχεδιασμού και η σύνταξη της Έκθεσης αποτελεί μια σοβαρή επιστημονική εργασία, διότι αναδεικνύει τους κινδύνους και καθορίζει τα μέτρα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν για τη διαχείριση των κινδύνων.

Από την άλλη πλευρά, η ποιότητα της έκθεσης συμβάλει στο να φέρει τη Διοίκηση πιο κοντά στο να αντιληφθεί σε μεγαλύτερη έκταση τους λειτουργικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και που καλείται, ως Διοίκηση, να τους διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο.

Η ποιότητα μιας έκθεσης δεν κρίνεται από τον όγκο - σελίδες αλλά από την ποιότητα και τη σαφήνεια του περιεχομένου και των ευρημάτων. (Παπαστάθης, 2014)

Οι Εκθέσεις με την ολοκλήρωσή τους θα πρέπει να εκδίδονται εγκαίρως για να μην τις προλαβαίνουν τα γεγονότα, καθώς επίσης να είναι, όσο γίνεται πιο συνοπτικές τεκμηριωμένες και αντικειμενικές με ουσιαστικό νόημα, αμερόληπτες και εποικοδομητικές. Οι ελεγκτές δε δικάζουν, εξετάζουν τη λειτουργία του τμήματος και βγάζουν πόρισμα κατά πόσο η λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος κινείται βάση των οδηγιών/κατευθύνσεων και κατά

πόσο υπάρχει απειλή και πως αντιμετωπίζεται ή τι πρέπει να γίνει για να αντιμετωπιστεί και να επαλειφθεί ή να υποβαθμιστεί σε ανεκτά για τη διοίκηση επίπεδα.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η Έκθεση είναι ο καθρέφτης του Εσωτερικού Ελέγχου που αντικατοπτρίζει τον Εσωτερικό Ελεγκτή και τον επαγγελματισμό του. Μέσα από το περιεχόμενο της Έκθεσης κρίνεται η ίδια η Υπηρεσία, για αυτό θα πρέπει να δίδεται μεγάλη προσοχή και σοβαρότητα στη σύνταξη και στην ποιότητα των ευρημάτων της έκθεσης.

8.4.2 Τίτλος της έκθεσης

Είναι γεγονός, ότι σε μια έκθεση ελέγχου, ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στον τίτλο της έκθεσης, ο οποίος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο του ελέγχου, καθώς οι έξυπνοι τίτλοι προκαλούν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και προσοχή των ελεγχόμενων και των αναγνωστών, κάτι το οποίο θα πρέπει να επιδιώκουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, σε κάθε έλεγχο.

Για παράδειγμα, ένας τίτλος: «Έλεγχος Συντήρησης», μπορεί να αποδοθεί καλύτερα: «Έλεγχος Εργασιών Συντήρησης», ενώ για παράδειγμα ο «Έλεγχος του Ταμείου», μπορεί να αποδοθεί καλύτερα: «Έλεγχος Διαχείρισης του Ταμείου». Και αντίστοιχα ο «Έλεγχος Αγορών», μπορεί να αποδοθεί, ως: «Έλεγχος του Συστήματος Αγορών».

8.4.3 Περιεχόμενο της έκθεσης

Στο εισαγωγικό κομμάτι της κάθε έκθεσης είναι απαραίτητο να δηλώνεται επακριβώς τόσο ο σκοπός όσο και η περίοδος του ελέγχου, καθώς επίσης να γίνεται και σαφής αναφορά στα ευρήματα και τα συμπεράσματα, τα οποία αποκομίστηκαν από τον έλεγχο, όπως επίσης και οι προτάσεις για βελτίωση. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να αναφερθεί, ότι τα ευρήματα θα πρέπει να είναι στηριγμένα σε συγκεκριμένα γεγονότα για τα οποία θα υπάρχει και

πλήρης τεκμηρίωσή τους, ενώ αντίθετα διαπιστώσεις σε γενικά ζητήματα θα πρέπει να αποφεύγονται.

Επιπλέον, ανεξάρτητα με το αν εντοπιστούν ή όχι ευρήματα από τους ελεγκτές σχετικά με αποκλίσεις από τους κανόνες λειτουργίας της εταιρίας, είναι απαραίτητο για κάθε πρόγραμμα να συντάσσεται συγκεκριμένο πόρισμα ελέγχου, το οποίο θα αποσκοπεί στο να επιβεβαιώσει στη διοίκηση, ότι όλα λειτουργούν, σύμφωνα με τις βασικές αρχές διακυβέρνησης, οι οποίες έχουν θεσπιστεί στην επιχείρηση. Εν ολίγης ο έλεγχος γίνεται με σκοπό την ενημέρωση της εταιρίας. Επομένως ανεξαρτήτως ευρημάτων, έκθεση πρέπει να συνταχθεί. (Παπαστάθης, 2014)

Όσον αφορά τα συμπεράσματα του ελέγχου, αυτά αποτελούν τις εκτιμήσεις του ελεγκτή για την επιρροή των ευρημάτων στην ελεγχόμενη δραστηριότητα, τα οποία θα πρέπει και να επικεντρώνονται στις αιτίες που τα προκάλεσαν και όχι αποκλειστικά στα συμπτώματα αυτών.

Από την άλλη πλευρά, η βασική επιδίωξη του εσωτερικού ελεγκτή θα πρέπει να είναι η περιγραφή και το είδος του κινδύνου, όπως επίσης και οι επιπτώσεις, που έχει η εκδήλωση ενός κινδύνου στον οργανισμό, καθώς και στο πως αυτό μεταφράζεται οικονομικά σε αξία. Δηλαδή δεν αρκεί να εντοπίσει ο Εσωτερικός Έλεγχος κενό στο σύστημα, πρέπει να το περιγράψει, να προσδιορίσει ποιός κίνδυνος ενδέχεται να προκύψει καθώς και ποιό το κόστος για την οντότητα.

Προς αυτή την κατεύθυνση, μέσα από την έκθεση ελέγχου θα πρέπει να διαφαίνεται ξεκάθαρα ο αντικειμενικός καταλογισμός και η διάχυση ευθύνης προς το σύνολο των κατευθύνσεων, τόσο προς τα ανώτερα όσο και προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, σηματοδοτώντας με αυτό τον τρόπο την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή και την υπευθυνότητα όλων, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο και αναλαμβάνοντας ο καθένας το μερίδιο ευθύνης που του αναλογεί. Προφανώς και πρέπει να αποφεύγονται κατηγορίες σε συγκεκριμένα πρόσωπα διότι δεν είναι αυτή η δουλειά του Εσωτερικού Ελεγκτή.

8.4.4 Βασικές αρχές μιας ποιοτικής έκθεσης ελέγχου

Δεν χωρά αμφιβολία, ότι η σύνταξη μιας ποιοτικής έκθεσης ελέγχου θα πρέπει να στηρίζεται σε ορισμένες βασικές αρχές, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Η συνοπτική έκθεση θα πρέπει να είναι όσο γίνεται σύντομη – τηλεγράφημα, απλή και περιεκτική, με ουσιαστικό και θεμελιωμένο περιεχόμενο, καθώς και με τις ανάλογες παραπομπές στην αναλυτική έκθεση, για περισσότερες πληροφορίες όταν απαιτηθούν κατά την παρουσίαση των ευρημάτων από τους εμπλεκόμενους.
- Από την άλλη πλευρά, η αναλυτική έκθεση θα πρέπει να περιγράφει τα ευρήματα αναλυτικά και τεκμηριωμένα, κάνοντας αντίστοιχες αναφορές στα φύλλα εργασίας, μέσα από τα οποία μεταφέρθηκαν οι πληροφορίες.
- Απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη μιας ποιοτικής έκθεσης ελέγχου είναι η ύπαρξη διαχωρισμού του περιεχομένου της έκθεσης σε συγκεκριμένες ενότητες αυτοτελείς μεταξύ τους, οι οποίες θα αφορούν στον σκοπό του ελέγχου, στη διαπίστωση των ευρημάτων και τέλος στην πρόταση για διορθωτικές ενέργειες, από όπου θα γίνεται και η αντίστοιχη διαπίστωση των αδυναμιών.
- Η έκθεση ελέγχου θα πρέπει επίσης να είναι σύμφωνα με βάση τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.
- Η έκθεση ελέγχου θα πρέπει επίσης να είναι τόσο ακριβοδίκαιη όσο και αντικειμενική, αξιολογώντας το σύνολο των γεγονότων και περιστάσεων, ενώ οποιεσδήποτε παρατηρήσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται χωρίς άλλες προκαταλήψεις απέναντι στους ελεγχόμενους είτε λόγω προκαταλήψεων είτε λόγω προσωπικών συμφερόντων τους.
- Επιπλέον, ένα άλλο στοιχείο μιας ποιοτικής έκθεσης ελέγχου είναι η ύπαρξη ακρίβειας, τεκμηρίωσης και σωστής παρουσίασης των γεγονότων με γλαφυρότητα και αποφυγή συγκεχυμένης εικόνας, ενώ απαραίτητη ύπαρξη είναι επίσης η χρήση επαγγελματικού ύφους και τόνου, καθώς και προσεγμένου λεξιλογίου, αντιπροσωπευτικού της

διοίκησης και των ελεγχόμενων, χρησιμοποιώντας όχι πάντα στερεότυπες, αλλά και νέες εκφράσεις.

- Αποφυγή μεγαλοποίησης ή υποβάθμισης των γεγονότων, διότι κλονίζουν την αξιοπιστία του εσωτερικού Ελέγχου, και επιδρά αρνητικά στην αποδοχή του πορίσματος.
- Κάθε γεγονός που αποτυπώνεται ως αδυναμία του συστήματος λειτουργίας και των κανόνων διακυβέρνησης θα πρέπει να τεκμηριώνεται και να αποτυπώνεται μέσα από τα φύλλα ελέγχου - τεκμήρια.
- Σαφής περιγραφή των διαπιστευμένων κινδύνων - προβλημάτων και του μεγέθους αυτών, καθώς επίσης και απαρίθμηση των αιτιών που προκάλεσαν τους κινδύνους και αναφορά στις οικονομικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Επίσης, αναφορά στα μέτρα - προτάσεις που θα πρέπει να ληφθούν για τον περιορισμό των κινδύνων.
- Οι προτάσεις για διορθωτικές ενέργειες, πρέπει να είναι σύντομες απλές και να διέπονται από επιστημονικό περιεχόμενο και νόημα.
- Θα πρέπει επίσης να υπάρχει αναφορά στην αποδοχή ή μη των ευρημάτων από τους ελεγχόμενους, καθώς και καταγραφή τυχόν διαφορετικών απόψεων, που στέκουν λογικής και οι οποίες θα φανούν χρήσιμες κατά τη συζήτηση του πορίσματος με τη Διοίκηση – Επιτροπή Ελέγχου.
- Μέσα από το κείμενο της έκθεσης θα πρέπει να διαφαίνεται και η σιγουριά και η αυτοπεποίθηση των εσωτερικών ελεγκτών για τους προβαλλόμενους ισχυρισμούς - επιχειρήματα.
- Αποφυγή πολύ εξειδικευμένης και περιττής τεχνικής ορολογίας, καθώς και συγκοπτόμενων λέξεων ή αρχικά εννοιών – ορολογίες, όπου δεν υπάρχει εξοικείωση.
- Αναφορά σε προηγούμενους ελέγχους, σχετικά με το θέμα, που παραμένουν ακόμα εκκρεμότητες, παρά την απόφαση της διοίκησης για την διευθέτησή τους.
- Αποφυγή χαρακτηρισμών και συμπερασμάτων που είναι εκτός πνεύματος ελέγχου και που δεν βασίζονται σε τεκμήρια, αλλά και σε προσωπικές εκτιμήσεις, όπως επίσης και αποφυγή τυχόν ατομικών

λαθών, καθώς τα λάθη αυτά οδηγούν σε υποβάθμιση των πορισμάτων, προκαλώντας επίσης συγκρούσεις.

- Επίδοση εκθέσεων στο σωστό χρόνο για να μην χάνουν το χαρακτήρα της επικαιρότητας, ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχουν σημαντικά ευρήματα.
- Επισήμανση τυχόν εμποδίων, τα οποία δεν επέτρεψαν στον εσωτερικό ελεγκτή σε πρόσβαση πηγών – στοιχείων, ώστε το πόρισμα να είναι πιο ολοκληρωμένο.
- Τέλος, είναι σημαντικό μέσα από τα πορίσματα ελέγχου να υπάρχει διάχυση του βαθμού συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους και του βαθμού επίλυσης των αδυναμιών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και η εφαρμογή των κανόνων διακυβέρνησης, οι οποίες προσθέτουν αξία στον οργανισμό. (Παπαστάθης, 2014)

8.5 Τέταρτο στάδιο ελέγχου

Όσον αφορά το τέταρτο στάδιο ελέγχου, αυτό αφορά στους αποδέκτες της έκθεσης τη συζήτηση και τη σύνταξη πρακτικού. Ουσιαστικά το στάδιο αυτό σχετίζεται με την παρουσίαση των ευρημάτων από τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου στους άμεσα εμπλεκόμενους, δηλαδή στους ελεγχόμενους, στη διοίκηση και στην επιτροπή ελέγχου, τη λήψη αποφάσεων και τη σύνταξη του σχετικού πρακτικού για τη λήψη διορθωτικών ενεργειών στη συνέχεια.

8.5.1 Αποδέκτες της έκθεσης

Όσον αφορά τους αποδέκτες της έκθεσης ελέγχου, αυτοί καθορίζονται από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και εξαρτάται από το κατά πόσον ο έλεγχος αυτός είναι συνηθισμένος ή απόρρητου χαρακτήρα. Ειδικότερα, στην περίπτωση που πρόκειται για απόρρητες εκθέσεις, τότε δεν επιτρέπεται κανενός είδους κοινοποίηση στους επικεφαλείς των ελεγχόμενων διευθύνσεων, καθώς ο βασικός αποδέκτης τους είναι η διοίκηση – επιτροπή ελέγχου και μόνο. (Παπαστάθης, 2014)

Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι οι αποδέκτες ελέγχου λαμβάνουν μόνο τη συνοπτική έκθεση ελέγχου, ενώ από την άλλη πλευρά η αναλυτική έκθεση ελέγχου και τα φύλλα ελέγχου βρίσκονται στη διάθεση του εσωτερικού ελέγχου για περισσότερες πληροφορίες, όταν ζητηθούν κατά τη συζήτηση του πορίσματος, που εξήχθη από τον έλεγχο. (Παπαστάθης, 2014)

Αναφορικά δε με τους αποδέκτες του πορίσματος, αυτοί είναι η διοίκηση – επιτροπή ελέγχου, καθώς και ο επικεφαλής της ελεγχόμενης διεύθυνσης, ενώ στην περίπτωση που στον έλεγχο εμπλέκονται από δύο τμήματα και άνω, τότε το αντίγραφο του πορίσματος το λαμβάνουν μόνο οι επικεφαλείς των διευθύνσεων, οι οποίες δέχθηκαν τον έλεγχο και όχι οι επικεφαλείς των τμημάτων.

Όσον αφορά τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στον εσωτερικό έλεγχο, αυτές συμβαίνουν στις περιπτώσεις εκείνες, όπου ο εσωτερικός έλεγχος εποπτεύεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου και τα ευρήματα είναι πολύ σοβαρά και αφορά εκ των εποπτευόντων την υπηρεσία ελέγχου και ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να υποβάλλει το πόρισμά του, για να λάβει γνώση.

Στις περιπτώσεις αυτές, ένας επαγγελματίας εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να ενεργήσει σύμφωνα με τον κώδικα ηθικών αρχών και τα διεθνή πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Πιο συγκεκριμένα, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να υποβάλλει κανονικά την έκθεσή του στον προϊστάμενό του, αναζητώντας παράλληλα τρόπους ώστε να ενημερώσει το διοικητικό συμβούλιο για τη διασφάλιση των συμφερόντων του οργανισμού, καθώς και του κύρους του εσωτερικού ελέγχου.

8.5.2 Παρουσίαση και Συζήτηση της Έκθεσης με τους εμπλεκόμενους

Αφού πραγματοποιηθεί η κοινοποίηση της συνοπτικής έκθεσης με βάση τη φροντίδα του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τότε γίνεται στη συνέχεια καθορισμός σύσκεψης, στην οποία

υπάρχει συμμετοχή της Διοίκησης – Επιτροπής Ελέγχου, του εσωτερικού ελέγχου και του επικεφαλής του τμήματος που δέχθηκε τον έλεγχο, καθώς και όσων επικεφαλείς ενεπλάκησαν στον έλεγχο.

Όσον αφορά την ευθύνη και το συντονισμό της παρουσίασης των ευρημάτων, αυτή βρίσκεται στον οικοδεσπότη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ενώ είναι σημαντικό στη σύσκεψη αυτή να υπάρχει συμμετοχή και του αρμόδιου εσωτερικού ελεγκτή, δηλαδή του ελεγκτή που πραγματοποίησε τον έλεγχο.

Αναφορικά δε με το κομμάτι της παρουσίασης των ευρημάτων, ειδικά στις περιπτώσεις εκείνες, όπου ο ελεγκτής έχει βρει ιδιαίτερα σοβαρά και σημαντικά στοιχεία, τότε θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, ώστε να είναι σε θέση να απαντήσει και στις πλέον σύνθετες ερωτήσεις που πιθανότατα θα του τεθούν από τους συμμετέχοντες στη σύσκεψη αυτή.

Συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική παρουσίαση της έκθεσης είναι η ύπαρξη και τήρηση ορισμένων κανόνων και αρχών, όπως είναι οι ακόλουθοι:

- Δημιουργία εκ των προτέρων ενός φιλικού και συναδελφικού και ταυτόχρονα επαγγελματικού κλίματος, καθώς και αμεσότητας με τους παρευρισκόμενους.
- Πάση θυσία, αποφυγή των προκλήσεων και αντιπαραθέσεων με τους ελεγχόμενους, οι οποίες οδηγούν πολλές φορές τη συζήτηση σε αποτυχία με κίνδυνο να χρεωθεί η αποτυχία αυτή στον επικεφαλής της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.
- Πριν την έναρξη της συζήτησης, θα πρέπει να παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινήσεις στους παρευρισκόμενους, έτσι ώστε να διευκολύνεται η συζήτηση.
- Να τονίζεται ο σκοπός που έγινε ο έλεγχος, καθώς και το πνεύμα του ελέγχου.
- Απαραίτητη είναι επίσης η κράτηση σημειώσεων για τη σύνταξη των πρακτικών από την πλευρά του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου.

- Σωστή παρουσίαση και αναφορά στο θέμα, το οποίο πρόκειται να συζητηθεί, χωρίς την ύπαρξη αποκλίσεων οι οποίες στην πλειονότητα των περιπτώσεων θα οδηγήσουν εκτός θέματος.
- Επίσης σημαντική αρχή που πρέπει να τηρείται είναι η αποφυγή διακοπών, κατά την παρουσίαση, εκτός των περιπτώσεων εκείνων που ο ελεγκτής οδηγείτε σε λάθος δρόμο, με αποτέλεσμα μια τέτοια διακοπή να του δώσει την ευκαιρία να διορθώσει την κακοτοπιά.
- Σε περίπτωση που ο ελεγκτής δεν γνωρίζει κάτι, δεν θα πρέπει να βιάζεται να παρέχει απαντήσεις, καθώς είναι πιθανόν οι απαντήσεις αυτές να είναι λανθασμένες, με αποτέλεσμα να είναι πιθανή η απόδοση σε αυτόν κατηγοριών για έλλειψη ενημέρωσης και ανευθυνότητα. (Παπαστάθης, 2014)

Συνεπώς, αφού τηρηθούν και εφαρμοστούν οι παραπάνω αρχές, τότε θα πρέπει να γίνει η ανάγνωση των ευρημάτων της έρευνας, ενώ θα πρέπει να επισημανθεί και η σπουδαιότητά τους, καθώς και η σημασία εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών. (Παπαστάθης, 2014)

Εν συνεχεία, με βάση τα ευρήματα αυτά και τις προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες, θα πρέπει η διοίκηση – επιτροπή ελέγχου να αποφανθεί για την υιοθέτησή τους και το βαθμό υλοποίησής τους, καθώς και για το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα γίνει η υλοποίηση αυτή. (Παπαστάθης, 2014)

8.6 Πέμπτο στάδιο ελέγχου

Τέλος, το πέμπτο στάδιο ελέγχου έχει να κάνει με το κομμάτι των μεταγενέστερων ενεργειών ή follow – up. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τον όρο μεταγενέστερες ενέργειες αναφερόμαστε σε εκείνες τις διαδικασίες, με τις οποίες οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και το χρόνο υλοποίησης των αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται από τη διοίκηση με αφορμή τα ευρήματα του ελέγχου, καθώς και η ενημέρωση της διοίκησης – επιτροπής ελέγχου για το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων από τους ελεγχόμενους. (Παπαστάθης, 2014)

Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές φέρουν την ευθύνη παρακολούθησης της υλοποίησης των αποφάσεων, που λαμβάνονται από τη διοίκηση, σαν συνέπεια της συζήτησης των εκθέσεων. Για το λόγο αυτό, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία επανελέγχου, για να παρακολουθεί ότι οι αποφάσεις της διοίκησης θα υλοποιηθούν στο ακέραιο ή η μη υλοποίησή τους παρά την απόφαση γίνεται αποδεκτή από τη διοίκηση, η οποία αναλαμβάνει και τον κίνδυνο.

Όσον αφορά τη φύση, το χρόνο και την έκταση του επανελέγχου, αυτά καθορίζονται από τον προϊστάμενο του εσωτερικού ελέγχου, καθώς κατά τον επανέλεγχο οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επιβεβαιώνουν το βαθμό υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών, καθώς και κατά πόσον επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα.

Αντίθετα, όσον αφορά τις μεταγενέστερες ενέργειες του εσωτερικού ελέγχου, αυτές διακρίνονται σε άμεσες ενέργειες, οι οποίες αφορούν σε επανέλεγχο με τη λήξη του χρονοδιαγράμματος το οποίο είχε αρχικά καθοριστεί, καθώς επίσης και σε έμμεσες ενέργειες, οι οποίες σημαίνουν ότι οι εργασίες επανελέγχου λαμβάνουν χώρα κατά τον επόμενο έλεγχο και αρκούμαστε αρχικά στην έγγραφη επιβεβαίωση των ελεγχόμενων, ότι δηλαδή υλοποιήθηκαν οι αποφάσεις αυτές. (Παπαστάθης, 2014)

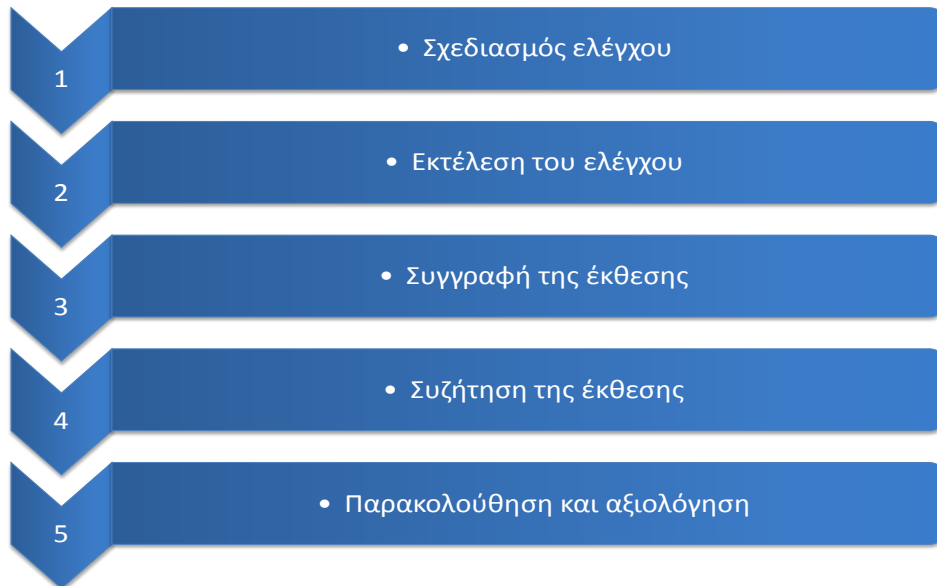
Αξίζει να τονισθεί επίσης, ότι στις περιπτώσεις εκείνες, όπου τα ευρήματα του ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικά, έτσι ώστε να απαιτείται η άμεση λήψη μέτρων, τότε η διαδικασία παρακολούθησης είναι ιδιαίτερα αυστηρή και διαρκής. (Παπαστάθης, 2014)

Ειδικότερα, όσον αφορά τη διαδικασία παρακολούθησης και υλοποίησης των συμφωνηθεισών ενεργειών, αυτή περιλαμβάνει ορισμένες τεχνικές – διαδικασίες, όπως είναι οι ακόλουθες:

- Η επιβεβαίωση εφαρμογής της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών μέτρων ανατίθεται σε διαφορετικούς εσωτερικούς ελεγκτές από εκείνους, που αρχικά επισήμαναν τις λειτουργικές αδυναμίες.
- Η θεσμοθέτηση υποβολής συμπληρωματικής έκθεσης ελέγχου ή σημειωμάτων σχετικά με την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών.
- Η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης στη διαδικασία εφαρμογής διορθωτικών μέτρων για την οντότητα του ελέγχου και την επισημοποίηση της σοβαρότητας των επανελέγχων.
- Η τακτική υπενθύμιση των διευθύνσεων – ελεγχόμενων να αποστέλλουν στον εσωτερικό έλεγχο περιοδικές απαντήσεις συμμόρφωσης για την υλοποίηση των ευρημάτων, έτσι ώστε να γίνεται αποτελεσματικότερος προγραμματισμός του επανελέγχου – follow up.
- Η Μονάδα εσωτερικού ελέγχου, με πρωτοβουλία να προχωράει στην επιβεβαίωση της ορθής εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών, όπου και όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου ενημερώνει συνεχώς τη διοίκηση – επιτροπή ελέγχου για το βαθμό συμμόρφωσης των διευθύνσεων, μέχρι το σημείο κλεισίματος του ελέγχου. (Παπαστάθης, 2014)

Εν συνεχεία, αξίζει να τονισθεί, ότι μετά την υλοποίηση των αποφάσεων και τη διενέργεια διορθωτικών ενεργειών από τις αρμόδιες υπηρεσίες, την επιβεβαίωση υλοποίησής τους από τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου και κατά επέκταση την ενημέρωση της διοίκησης – επιτροπή ελέγχου, κλείνει ολοκληρωτικά και ο κύκλος τους ελέγχου.

8.6.1 Διαγραμματική απεικόνιση των κυριότερων σταδίων διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου



8.7 Βιβλιογραφία 8^{ου} κεφαλαίου

1. Αληφαντής Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα.
2. Βαρβατσουλάκης Ι., Σημειώσεις Σεμιναρίου Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών «Εσωτερικός Έλεγχος και Προσωπικά Δεδομένα», Αθήνα 2012.
3. Καζαντζής Χ., Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, 2006.
4. Μερτζάνης Χ., Εταιρική Διακυβέρνηση: Βασικά ζητήματα. εγχώριες και ευρωπαϊκές εξελίξεις, Money Show, Μάιος 2003.
5. Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, εκδόσεις Χ. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
6. Παπαστάθης, Π. (2014), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του», ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
7. Φάκος Δ., Ελεγκτική, τόμος Α, Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, εκδόσεις ο ίδιος, Αθήνα 2004.
8. Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004.
9. Chambers A., Internal Auditing, London 1983.
10. Stamp E., - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.
11. Dussaulx P., Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα 1978.

Συμπεράσματα

Δεν χωρά αμφιβολία, ότι εσωτερικός έλεγχος έχει αποκτήσει τα τελευταία χρόνια μεγαλύτερη σπουδαιότητα και τείνει να εξελιχθεί σε μια τεχνική καθοριστικής σημασίας, η οποία επιτρέπει στη διοίκηση των πολύπλοκων αυτών οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά και με υψηλή παραγωγικότητα.

Ουσιαστικά, η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου υπαγορεύεται και από τη σημασία που έχει ο εσωτερικός έλεγχος για τον εξωτερικό ορκωτό ελεγκτή λογιστή, καθώς το σύστημα και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο χρησιμοποιείται από την επιχείρηση θα καθορίσει το πρότυπο και τη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά τον βασικό σκοπό του εσωτερικού ελέγχου, αυτός δεν είναι άλλος από το να αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο της Διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, παρέχοντας επίσης τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του οικονομικού αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.

Αναφορικά δε με το βασικό συμπέρασμα που εξήχθη από την παρούσα εργασία, αυτό έχει να κάνει με την ανάγκη κατάρτισης πλήρους σχεδιασμού κάθε βήματος του κύκλου του εσωτερικού ελέγχου, στοιχείο το οποίο σε συνδυασμό με την υψηλή κατάρτιση και εξειδίκευση των ελεγκτών θα συμβάλει στην αποδοτικότερη διεξαγωγή του, παρέχοντας όλες εκείνες τις πληροφορίες που χρειάζεται η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για ορθή λήψη αποφάσεων ώστε να υλοποιήσει τους στόχους και τις πολιτικές της.

Βιβλιογραφία

A. Ελληνική

1. Αληφαντής Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις Πάμισος. Αθήνα
2. Αρχές για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, Αθήνα 1999.
3. Βαρβατσουλάκης Ι., Σημειώσεις Σεμιναρίου Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών «Εσωτερικός Έλεγχος και Προσωπικά Δεδομένα», Αθήνα 2012.
4. Βασιλάτου – Θανοπούλου Ε. (2001). Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
5. Γεωργιάδης Μ., Εισαγωγή εις την Οργάνωση των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1978.
6. Γεωργουλή Ε., Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε Σεμινάρια, Αθήνα 1986.
7. Γκογιάννος Π., Εγχειρίδιο Εισηγήσεων στο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών: Τεχνικές δειγματοληψίας, Αθήνα, 2010.
8. Γρηγοράκος Ο., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Αθήνα 1989.
9. Δρογαλάς Γ., Διδακτορική Διατριβή: Αξιολόγηση της Εφαρμογής και Συνεισφοράς των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου από τη σκοπιά της Λογιστικής και της Χρηματοοικονομικής στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις της Ελλάδος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος, 2010.
10. Δρογαλάς Γ., Ημερίδα 2ας Μαΐου 2007, προς τιμή Ομότιμου Καθηγητή κ. Αριστοκλή Ιγνατιάδη. Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης του Κινδύνου στην Σύγχρονη Επιχείρηση.
11. Επετηρίς επί της 20τείας του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ.), Αθήνα 1976.
12. Θανοπούλου Ε., Εισαγωγή εις την Χρηματοοικονομική Λογιστική, Αθήνα 1972.

- 13.Καζαντζής Χ., Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, 2006.
- 14.Κάντζος Κ., Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1995.
- 15.Κάντζος Κ. και Χονδράκη Α., Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 2006.
- 16.Καραμάνης Κ., Σύγχρονη Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική Συμφωνία με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, 1η έκδοση, εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα 2008.
- 17.Κατσαλής Α., Αποτελεσματική Διοίκηση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000.
- 18.Μερτζάνης Χ., Εταιρική Διακυβέρνηση: Βασικά ζητήματα. εγχώριες και ευρωπαϊκές εξελίξεις, Money Show, Μάιος 2003.
- 19.Μπαλής Ο., Σύγχρονη Ελεγκτική «Εσωτερικός Έλεγχος», εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1998.
- 20.Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, εκδόσεις Χ. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
- 21.Παπαδάτου, Θ. (2005). Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Β., εκδόσεις Σακούλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
- 22.Παπάς Α., Ελεγκτική, 1η έκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα 1999.
- 23.Παπαστάθης, Π. (2014), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του», ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
- 24.Παπαστάθης Π., Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου, ΔΕΠΑ 1.Ε (Δημόσια Επιχείρηση Αερίου), Αθήνα 1995.
- 25.Παπαστάθης Π., Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε σεμινάρια, Αθήνα 2001 και 2013.
- 26.Παπαστάθης Π., Εγχειρίδιο Προγραμμάτων Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1987 - 2003.
- 27.Παπαστάθης Π., Η Συμβολή και η Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στην Επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων σε Εταιρείες Ενέργειας. Υποψήφια Διδακτορική Διατριβή Πανεπιστημίου Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα 2005.
- 28.Παπαστάθης Π., Παρουσιάσεις «ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Πρακτική Εφαρμογή του» Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΑΤΕΙ Πρέβεζας,

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αργινίου, ΑΤΕΙ Σερρών.

29. Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, Αθήνα 2013.
30. Πρωτοψάλτης Ν., Δρ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, εκδόσεις Σ.Ο.Λ. Α.Ε. Αθήνα 2001.
31. Σαρσέντης Σ., Χρηματοοικονομική Λογιστική, Αθήνα 1986.
32. Σ.Ο.Λ., Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα, Αθήνα 1988.
33. Σ.Ο.Λ., Διεθνές Ελεγκτικές Οδηγίες, Αθήνα 1989.
34. Σπαθής Χ., Εμπειρική Διερεύνηση της Παραποίησης Οικονομικών Καταστάσεων, Λογιστής, τεύχος 570, Σεπτέμβριος 2002, σελίδα 1286 - 1294.
35. Σταΐκος Λ., Διεθνή Συστήματα Διοικητικού Ελέγχου, εκδόσεις ο ίδιος, Αθήνα 2006.
36. Τριανταφυλλίδης Κ., Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικός Έλεγχος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Παρουσίαση στο Ε.Β.Ε.Ο., 28 Φεβρουαρίου 2000.
37. Τριανταφυλλίδης Κ., Άρθρο στην εφημερίδα Ναυτεμπορική και στο Newsletter του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με Θέμα «Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Τρίτη Γραμμή Άμυνας των Επιχειρήσεων (The 3 Lines of Defence Model)», Δεκέμβριος 2012.
38. Τσακλάγκανος Α., Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2005.
39. Φάκος Δ., Ελεγκτική, τόμος Α, Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, εκδόσεις ο ίδιος, Αθήνα 2004.
40. Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004.
41. Φίλος Ι., Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, Εργαλείο Οργάνωσης και Ελέγχου, εκδόσεις IQ Group, Αθήνα 2004.
42. Hamilton, A. (2005). Εσωτερικός έλεγχος: Το κλειδί για την βελτίωση της λειτουργίας και της οικονομικής κατάστασης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κριτήριων. Αθήνα

B. Ξενόγλωσση

1. Chambers A., Internal Auditing, London 1983.
2. Collins L. - G.Valin, Audit et controle interne Dalloz 1979.
3. Cook - Winkle, Auditing, Philosophy and Technique, 1976.
4. Coram, P. & Ferguson, C. (2006), The importance of internal audit in Fraud Detection, Available at: https://www.researchgate.net/publication/253527357_The_Importance_of_Internal_Audit_in_Fraud_Detection
5. Crawford Margaret and William Stein 2002, Auditing Risk Management: Fine in Theory but who can do it Practice; International journal of Auditing.
6. Dussaulx P., Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα 1978.
7. Flint D., Philosophy and Principles of Auditing, London 1988.
8. Hamilton A., Institute incorporated, Internal Auditing: Key to Financial and Operations Improvement, U.S.A. 1984.
9. Hamilton A. Institute, Διοικητική Ελεγκτική (Management Audit), Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε., Αθήνα 1997.
10. Hans - Jurgen Warnecke. Το άλλο Management, εκδόσεις ΦΩΤΟΣΥΝ ABEE - Ypsilon, Αθήνα.
11. Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E. & Tampakoudis, I. (2010), Internal Auditing as an effective tool for corporate governance, Journal of Business Management, Vol. 2, No. 1, January – June 2010.
12. Laker, J. (2004), The role of internal Audit – A prudential perspective, The Institute of Internal Auditors-Australia, NSW Chapter Sydney
13. Launois S., Ο Ελεγκτής και ο Σύμβουλος της Επιχείρησης, εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα 1978.
14. Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M. & Bardhan, I. (2011), The role of internal audit function in the disclosure of material weakness, Account. Rev, Vol. 86 (1), pp. 287-323
15. Meigs W., Larsen E., Meigs R., Ελεγκτική, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
16. Mattingly L., Ελεγκτική, Αθήνα 1963.

17. Pinto, J., Pereira, A., Imoniana, J., Reinaldo, M. & Peters, S. (2014), Role of internal audit in managerial practice in organizations, African Journal of Business Management, Vol. 8(2), pp. 68 – 79.
18. Sawyer L., Internal Auditing, The Practice of Modern Internal Auditing, 5th edition, The Institute of Internal Auditors of USA.
19. Smith, L. M., Drake, M. & Shaub, M. (2009), Pivotal Change in US Public Policy: How the Sarbanes-Oxley Act Affected Internal Auditing and Its Relationship to External Auditing, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 6 (4), pp. 346–367
20. Spathis C., 2002. Detecting False Financial Statements using Published Data: Some Evidence from Greece. Managerial Auditing Journal, Vol. 17, No. 4, pp. 179-191.
21. Stamp E., - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.
22. Taylor D., - Glezen G., Auditing, N. York 1985.

Γ. Ηλεκτρονική

1. <https://products.office.com/el-gr/visio/visio-professional-business-and-diagram-software>
2. <http://web.archive.org/web/20111104064159/http://office.microsoft.com/el-gr/visio-help/HA101835290.aspx>
3. http://www.aris.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=200&Itemid=168&lang=en
4. <http://en.adonis-community.com/adonisce-features/>
5. <http://www.accaglobal.com/uk/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework-part-1.html>