



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Ε.Μ.Π.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
(ΜΒΑ – ΤQM)

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΑΤΣΑΒΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
Α.Μ.:ΜΔΕ ΟΠ – 0415
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΖΑΝΤΖΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας ήταν πολύ σημαντική η συμβολή του Καθηγητή κ.Καζαντζή Χρήστου, ο οποίος ως επιβλέπων φρόντισε, με την καθοδήγηση, τις συμβουλές και τις διορθώσεις του να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία Α.Μπιθαράς ΑΒΕΕ, η οποία στα πλαίσια της συνεργασίας μας μου παρείχε πολύτιμη εμπειρία γύρω από λογιστικά θέματα και κάθε διευκόλυνση για την ολοκλήρωση της εργασίας. Ιδιαίτερα δε σημαντική ήταν η συμβολή της κ.Σακελλαρίου Βασιλικής, η οποία ως άμεσα προϊσταμένη μου φρόντισε με ιδιαίτερη σπουδή την εισαγωγή μου στο χώρο της πρακτικής λογιστικής και ελεγκτικής αλλά και του κ.Κοσμάτου Ευάγγελου (μέλος ΣΟΕΛ) για τη βοήθεια του όσον αφορά την αξιοποίηση της βιβλιογραφίας και τη συγκέντρωση των εντύπων που παρουσιάζονται στα παραρτήματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
Περίληψη	
Περιεχόμενα	
Κατάσταση Σχημάτων	
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	5
2.1 Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου	5
2.2 Αντικείμενο του Εσωτερικού Ελέγχου	6
2.3 Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου	7
3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ	9
3.1 Προσωπικό – Προγραμματισμός	9
3.2 Καταχώρηση Λογιστικών Εγγραφών	10
3.3 Συμφωνίες Υπολοίπων	10
3.4 Εργασίες Τέλους Περιόδου	11
3.4 Οικονομικές Καταστάσεις	11
3.5 Τεκμηρίωση Διαδικασιών	12
4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	13
4.1 Έλεγχος και Αποδοχή των Υφιστάμενων Διαδικασιών	16
4.1.1 ΜΕΛΕΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	16
4.2 Αξιολόγηση Κινδύνων και Σχεδιασμός Ελέγχου	17
4.2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	17
4.2.1.1 Υπολογισμός Ουσιαστικότητας των Κινδύνων	21
4.2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	23
4.3 Διεξαγωγή Ελέγχου	24
4.3.1 ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΩΝ	24
4.3.1.1 Έλεγχοι Συμμόρφωσης	25
4.3.1.2 Έλεγχοι Αποδοτικότητας & Έλεγχοι Αποτελεσματικότητας	26
4.3.2 ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝ	28
4.3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	30
4.3.3.1 Κριτική Δειγματοληψία και Ομοιογένεια Πληθυσμού	31

5. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	36
5.1 Μοντέλο Εκτίμησης Ελεγκτικού Κινδύνου (ARM)	36
5.1.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ARM	39
5.1.1.1 Ο Ενδογενής Κίνδυνος (IR)	40
5.1.1.2 Ο Κίνδυνος Εσωτερικού Ελέγχου (CR)	40
5.1.1.3 Ο Κίνδυνος Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου (DR)	41
6. ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	43
6.1 Εκθέσεις Ελέγχου	43
6.2 Διορθωτικά Μέτρα	44
7. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	46
7.1 Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου	48
7.1.1 ΠΡΟΤΥΠΑ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ	48
7.1.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	52
7.2 Ελληνικό Νομοθετικό Πλαίσιο	54
8. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	56
8.1 Διαφορές Εσωτερικού Ελέγχου - ΔΟΠ	56
8.2 Διασφάλιση Ποιότητας & ΙΙΑ	58
8.3 Αναδόμηση Εσωτερικού Ελέγχου	59
8.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	60
8.3.1.1 Όραμα & Αποστολή	60
8.3.2 ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ	65
8.3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	67
9. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	71
9.1 Μοντέλο COSO	71
9.1.1 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	72
9.1.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΤΩΝ & ΑΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ	75
9.1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	76
9.1.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝ	77
9.1.5 ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	78
9.1.6 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	78
9.2 Αυτοαξιολόγηση Μέτρων Ελέγχου	79

9.2.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	79
9.2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	80
9.3 Αναλυτικές Ελεγκτικές Διαδικασίες	84
9.4 Χρήση του Balance Scorecard	89
10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	97
Βιβλιογραφία	101
Παράρτημα I – Περιγραφή Διαδικασιών Λογιστικού Κυκλώματος	103
Παράρτημα II – Φύλλα Εργασίας Εσωτερικού Ελέγχου	118
Παράρτημα III – Ελληνικό Νομοθετικό Πλαίσιο Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου	133
Παράρτημα IV– Ερωτηματολόγιο Εσωτερικού Ελέγχου	138
Παράρτημα V– Έντυπο Αξιολόγησης Εσωτερικού Ελέγχου	145
Παράρτημα VI– Ατομική Balance Scorecard	149

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελ.
Σχήμα 1: Παράμετροι Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	2
Σχήμα 2: Βασικές Λειτουργίες Λογιστικού Κυκλώματος	9
Σχήμα 3: Βήματα Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου	14
Σχήμα 4: Διάγραμμα Κινδύνων Fishbone	19
Σχήμα 5: Παρακολούθηση κινδύνων	38
Σχήμα 6: Ποιοτική Συσχέτιση Κινδύνων Μοντέλου ARM	39
Σχήμα 7: Επίλυση Μοντέλου ARM	42
Σχήμα 8: Παράγοντες Καθορισμού Θεσμικού Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου	47
Σχήμα 9: Πρόγραμμα Διασφάλισης Ποιότητας	59
Σχήμα 10: Ελεγκτικοί Στόχοι	62
Σχήμα 11: Σύνδεση Στόχων	64
Σχήμα 12: Διαμόρφωση Στρατηγικής Ελέγχου	64
Σχήμα 13: Κύκλος Διαδικασιών	70
Σχήμα 14: COSO Model	74
Σχήμα 15: Μέθοδοι Αυτοαξιολόγησης	81
Σχήμα 16: Balance Scorecard: Οι Τέσσερις Πτυχές	90
Σχήμα 17: Balance Scorecard: Οι Τέσσερις Διαδικασίες	93
Σχήμα 18: Around the Balance Scorecard	94

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με την ανάλυση των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και τη δυνατότητα διοίκησης του με βάση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Στην πρώτη ενότητα (κεφάλαια 1 – 6) παρουσιάζεται η υπάρχουσα δομή των ελεγκτικών διαδικασιών καθώς και τα πιο σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο εσωτερικός έλεγχος κατά την καθημερινή πρακτική. Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 2 αναφέρονται ο σκοπός, το αντικείμενο και κατηγορίες του εσωτερικού ελέγχου. Στο κεφάλαιο 3 αναπτύσσονται οι λειτουργίες του λογιστικού κυκλώματος. Το κεφάλαιο 4 περιγράφει τα στάδια της ελεγκτικής διαδικασίας και το κεφάλαιο 5 το μοντέλο ελεγκτικού κινδύνου ARM. Τέλος, στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται οι μορφές και οι τύποι των αναφορών εσωτερικού ελέγχου.

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όπως αυτό καθορίζεται από την ελληνική νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και τη διεθνή πρακτική.

Στο τελευταίο μέρος (κεφάλαια 8 – 9), παρουσιάζεται η ευκαιρία που έχει ο εσωτερικός έλεγχος, μέσα από τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να βελτιώσει τη λειτουργία του και την προστιθέμενη αξία που προσφέρει στον οργανισμό. Στο κεφάλαιο 8 γίνεται κριτική της εννοιολογικής και πρακτικής συνάφειας των στόχων του εσωτερικού ελέγχου με τους στόχους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το τελευταίο κεφάλαιο (9) αναφέρεται σε βέλτιστες πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά του και τη λειτουργία του σύμφωνα με τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο τέλος κάθε κεφαλαίου συνοψίζεται η σχετική βιβλιογραφία ενώ στα Παραρτήματα παρουσιάζονται ενδεικτικές μορφές εγγράφων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον εσωτερικό έλεγχο προκειμένου το συγκεκριμένο πόνημα να ξεφύγει από απλές θεωρητικές αναφορές και να αποκτήσει πιο πρακτική μορφή.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία κάθε οργανισμού είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την ορθή εκτέλεση των επιχειρησιακών διαδικασιών και εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες δραστηριότητες της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση διαδικασία, θεωρείται νοείται η αλληλοδιαδοχή ενεργειών προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, σύμφωνα με το σχεδιασμό της επιχείρησης. Καθεμία από τις ενέργειες αυτές εκτελείται αποτελεσματικότερα όταν τα δεδομένα (κανονισμοί, συστήματα πληροφόρησης, οργανωτική δομή, προσδιορισμός καθηκόντων και θέσεων), που τη στηρίζουν, εγγυώνται την εξέλιξή της και διασφαλίζουν τον έλεγχο είναι τα κατάλληλα.

Κάθε οργανισμός ακολουθεί συγκεκριμένες πολιτικές, χρησιμοποιεί διάφορες πρακτικές και μεθόδους και οργανώνεται βάσει συγκεκριμένων κανόνων, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του σε όλα τα επίπεδα. Η εύρυθμη λειτουργία του μπορεί να διασφαλιστεί σε μεγάλο βαθμό με την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες είτε εξασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες εκτελούνται κανονικά, είτε εντοπίζουν αδυναμίες και προβλήματα, δίνοντας τη δυνατότητα στους αρμόδιους φορείς να αποκαταστήσουν τα σφάλματα. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου παρέχει στη διοίκηση της εταιρείας αναλύσεις, εκτιμήσεις, προτάσεις, συμβουλές και πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες που ελέγχει διαρκώς. Η αποστολή του σε κάθε επιχείρηση έχει να κάνει με :

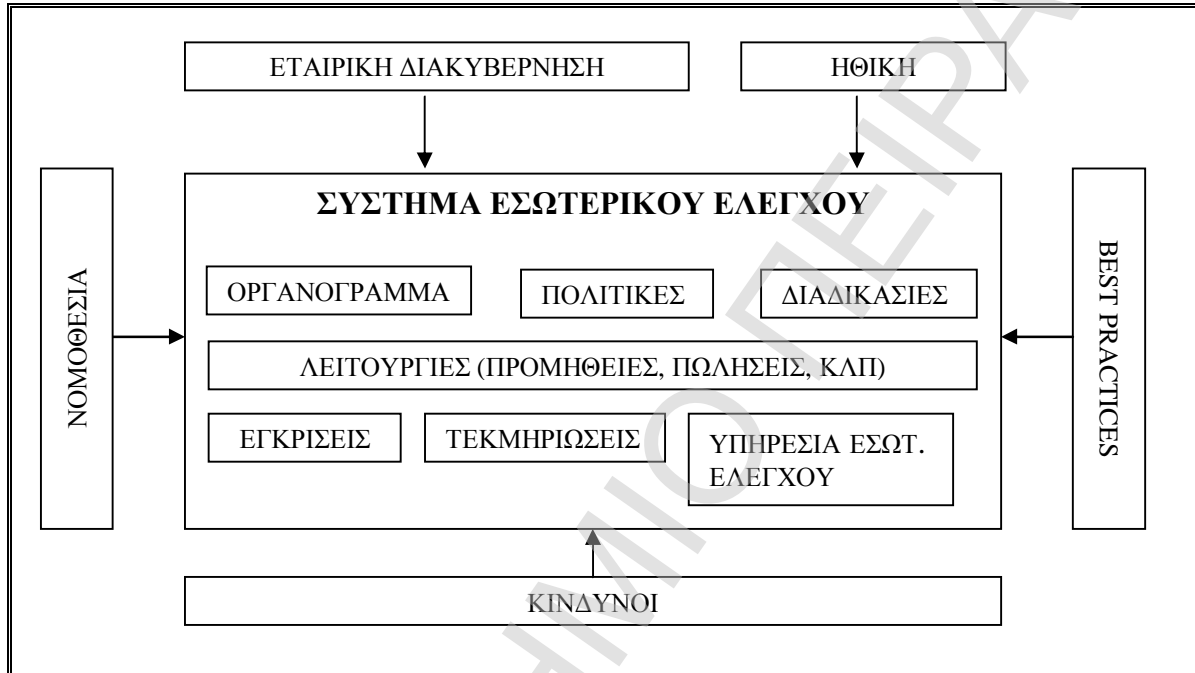
- Ø Συμφωνία με υπάρχοντες νόμους, κανονισμούς και διαδικασίες
- Ø Αξιόπιστη και έγκυρη πληροφόρηση
- Ø Αποδοτική χρήση των πόρων
- Ø Ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων

Γενικότερα, η λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στη λειτουργία της επιχείρησης και υποστηρίζει σημαντικά την προσπάθεια επίτευξης των καθορισμένων στρατηγικών στόχων της και των αντικειμενικών σκοπών της.

Οι βασικές παράμετροι ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου μπορούν να παρουσιαστούν σε ένα σχήμα ως εξής [1] :

ΣΧΗΜΑ 1

Παράμετροι Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου



Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1 υπάρχουν δύο συνιστώσες σχετικές με τον έλεγχο. Η πρώτη είναι το *σύστημα εσωτερικού ελέγχου* που ορίζεται ως το σύνολο των μέτρων ελέγχου (controls) εκείνων που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού. Τέτοια μέτρα ελέγχου, αλλά όχι και τα μοναδικά, είναι ο τρόπος οργάνωσης, οι πολιτικές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι εντολές, τα πρότυπα, οι επιτροπές, τα λογιστικά σχέδια, οι προϋπολογισμοί, τα χρονοδιαγράμματα, οι εκθέσεις και η τεκμηρίωση της εργασίας. Είναι φανερό ότι τα μέτρα ελέγχου διαχέονται σε όλο το φάσμα των δράσεων και των λειτουργιών του οργανισμού.

Η δεύτερη συνιστώσα του ελέγχου είναι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (internal audit) η οποία ορίζεται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών σχεδιασμένη να προσθέσει αξία και να

βελτιώσει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά να επιτευχθούν οι στόχοι, φέρνοντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για να εκτιμήσει και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών την διαχείρισης κινδύνων, των μέτρων ελέγχου (control) και της εταιρικής διακυβέρνησης. Γίνεται φανερό απ' όσα αναφέραμε ότι βασικός στόχος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η δομή και το πλαίσιο τόσο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σε πρώτο επίπεδο, όσο και της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, σε δεύτερο επίπεδο, προσδιορίζονται από μία σειρά εξωγενών ή ενδογενών παραγόντων όπως οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, ο κώδικας ηθικής του οργανισμού, η σχετική νομοθεσία, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και οι βέλτιστες πρακτικές (best practices) πάνω σε σχετικά ζητήματα.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διαχέεται σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας μέσω των θεσμοθετημένων διαδικασιών και φροντίζει για την ελεγχόμενη λειτουργία, με βάση τις απαιτήσεις της διοίκησης, όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Από την άλλη, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί την καρδιά του συστήματος αυτού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή, τον έλεγχο και τη βελτίωσή του. Επιπρόσθετα σημειώνεται ότι ενώ σύστημα εσωτερικού ελέγχου υφίσταται σε όλες τις επιχειρήσεις, έστω και σε πρωτογενή ή πρωτόλεια μορφή, υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου υπάρχει μόνο σε εταιρείες μεγάλου τζίρου (Ανώνυμες εισηγμένες στο ΧΑΑ, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, Ν. 3016/2002) ώστε να δικαιολογείται το κόστος λειτουργίας τους.

Στο πρώτο μέρος παρούσας μελέτης θα ασχοληθούμε με την υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου και πώς αυτή χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες διαδικασίες και τεκμηριώσεις για τον έλεγχο της λειτουργίας του λογιστικού κυκλώματος της επιχείρησης, αφού πρώτα αναφερθούμε σε γενικά χαρακτηριστικά του. Στο δεύτερο μέρος θα αναφερθούμε στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μέσα σε έναν οργανισμό που έχει υιοθετήσει τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ως αυτές επιτάσσουν την αναδόμησή του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Εκδόσεις IQ Group, 2004, σελ. 15-18.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA – Institute of Internal Auditors), τον επίσημο φορέα των εσωτερικών ελεγκτών σε διεθνές επίπεδο, ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου έχει ως εξής : «*Εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τη λειτουργία του οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να φέρει σε πέρας την αποστολή του, φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και ορθής εταιρικής διαχείρισης.*»

2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σκοπός της διενέργειας εσωτερικού ελέγχου σε κάθε οργανισμό είναι [1] :

- Ø Η συνεχής υποστήριξη της διοίκησης στην αποτελεσματική εκτέλεση του έργου της
- Ø Ο έλεγχος της τήρησης των πολιτικών και των κατευθυντήριων γραμμών που θέτει η διοίκηση της εταιρείας
- Ø Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας
- Ø Η αντιμετώπιση των κινδύνων που παρουσιάζονται σε όλους τους τομείς
- Ø Η έγκαιρη πρόληψη και αποκάλυψη των διαδικαστικών αδυναμιών και ανεπαρκειών που μπορεί να οδηγήσουν σε σφάλματα και προβληματικές καταστάσεις
- Ø Η συμμόρφωση με τις καθιερωμένες λογιστικές αρχές
- Ø Η διασφάλιση της ορθότητας των λογιστικών εγγραφών
- Ø Η συνεχής βελτίωση του τρόπου παροχής των υπηρεσιών της εταιρείας

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με την εξέταση και αξιολόγηση :

- Ø Της επάρκειας (αναφορικά με το σχεδιασμό) και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του συστήματος διοικητικού-λειτουργικού ελέγχου

- ∅ Της απόδοσης των οργάνων στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων που τους έχουν ανατεθεί

2.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να κατανεμηθεί σε τρεις γενικές κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες εφαρμόζονται τόσο στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, όσο και στα πληροφοριακά και άλλα συστήματα υποστήριξης των υπηρεσιών που παρέχει. Αναλυτικότερα :

- ∅ Εξέταση του σχεδιασμού του συστήματος διοικητικού-λειτουργικού ελέγχου της εταιρείας
- ∅ Διερεύνηση της συμμόρφωσης των Διευθύνσεων και Υπηρεσιών του οργανισμού με τις υφιστάμενες πολιτικές και διαδικασίες
- ∅ Αξιολόγηση της επάρκειας των πολιτικών και διαδικασιών τόσο αναφορικά με το σχεδιασμό όσο και με την αποτελεσματικότητα τους

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω, το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου συνίσταται :

- ∅ Στην εξέταση της αξιοπιστίας και ακεραιότητας των οικονομικής και λειτουργικής φύσης πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων και των μέσων προσδιορισμού, μέτρησης, ταξινόμησης και αναφοράς αυτών.
- ∅ Στην εξέταση των μέσων διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων (κτιρίων, γραφείων, εγγράφων, αρχείων, πληροφοριών σε βάσεις δεδομένων, προγράμματα λογισμικού κ.λ.π.) έναντι μη εγκεκριμένης απόκτησης, χρήσης ή διάθεσης.
- ∅ Στην εκτίμηση της οικονομικής και αποτελεσματικής χρήσης των πόρων της Διοίκησης (εγκαταστάσεις, προϋπολογισμός, προσωπικό). Ο ελεγκτής εκτιμά και αξιολογεί το σύστημα διοικητικού-λειτουργικού ελέγχου αναφορικά με τη χρήση των εγκαταστάσεων, την παραγωγικότητα της εργασίας, την αιτιολόγηση κόστους διαδικασιών (όχι μόνο σε χρήμα αλλά και σε χρόνο), πλεόνασμα ή έλλειμμα προσωπικού κ.λ.π.

- Ø Στην εξέταση λειτουργιών και προγραμμάτων, και για να εξακριβωθεί κατά πόσο τα αποτελέσματά τους είναι συνεπή με τους τιθέμενους αντικειμενικούς στόχους και έχουν πραγματοποιηθεί όπως σχεδιάστηκαν.

2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να χωριστεί σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το αντικείμενο ελέγχου, τον τρόπο διεξαγωγής του, το σκοπό του κλπ. Έτσι με βάση το αντικείμενο ελέγχου υπάρχουν οι εξής κατηγορίες [2] :

- 1) Έλεγχος Οργάνωσης
- 2) Έλεγχος Διαδικασιών – Λειτουργικός Έλεγχος
- 3) Λογιστικός – Διαχειριστικός Έλεγχος
- 4) Έλεγχος Ηλεκτρονικών Συστημάτων & Δεδομένων
- 5) Έλεγχος Λειτουργίας των Υπηρεσιών
- 6) Διοικητικός Έλεγχος – Έλεγχος Απόδοσης
- 7) Ειδικός Έλεγχος

Με βάση τον τρόπο διεξαγωγής του ελέγχου :

- 1) Έλεγχος Ανάδρασης
- 2) Επιτόπιος έλεγχος
- 3) Προληπτικός Έλεγχος

Με βάση τους βασικούς κύκλους λειτουργίας της επιχείρησης :

- 1) Έλεγχος Διοίκησης
- 2) Έλεγχος Προμηθειών
- 3) Έλεγχος Παραγωγής και Διαχείρισης Αποθεμάτων
- 4) Έλεγχος Πωλήσεων
- 5) Έλεγχος Προσωπικού
- 6) Έλεγχος Παγίων
- 7) Έλεγχος Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης
- 8) Έλεγχος Λογιστικών Θεμάτων
- 9) Έλεγχος Μηχανογράφησης
- 10) Έλεγχος Λοιπών Λειτουργιών

Σημειώνεται πως η κατηγοριοποίηση που προηγήθηκε δεν είναι ούτε δεσμευτική, ούτε εξαντλητική αλλά ενδεικτική της μορφής που δύναται να πάρει

ένας έλεγχος καθώς και της πολυπλοκότητας που είναι σύμφυτη σε κάθε ελεγκτική δραστηριότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Arrens A.A., Loebbecke J.K., Auditing, an Integrated Approach, 7th Edition, Prentice Hall, 1997, σελ. 14-15.

[2] Φίλος Ι., Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, Εκδόσεις IQ Group, 2004, σελ. 18-19.

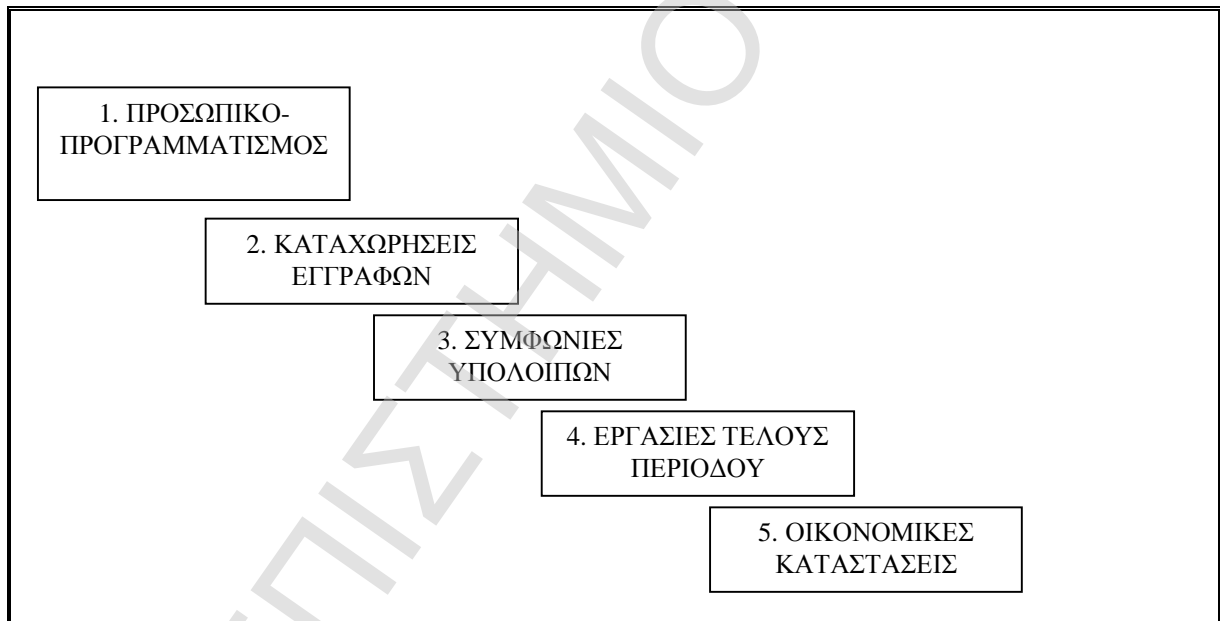
3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ

Ένας από τους βασικούς κύκλους λειτουργίας κάθε επιχείρησης είναι ο λογιστικός. Για τον αποτελεσματικό έλεγχο του συγκεκριμένου κύκλου, όπως άλλωστε και για τους υπόλοιπους, πρέπει να γίνεται καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών και πολιτικών του στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι διαδικασίες του κύκλου αυτού μπορούν να αποτυπωθούν σε μια διαγραμματική απεικόνιση ως εξής [1] :

ΣΧΗΜΑ 2

Βασικές Λειτουργίες Λογιστικού Κυκλώματος



3.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν είναι αναγκαίο καν να υπάρχει δεδομένου ότι τα θέματα του προσωπικού καλύπτονται στον κύκλο προσωπικού, βεβαίως σε περισσότερες διαδικασίες αντί μίας. Πολλές φορές όμως θεωρείται σκόπιμο να είναι συμπυκνωμένα ορισμένα σημαντικά θέματα του προσωπικού σε μια διαδικασία. Επίσης ο προγραμματισμός των εργασιών μπορεί να γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικού ημερολογίου.

3.2 ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Η καταχώρηση αρκετών λογιστικών εγγραφών κυρίως όσων έχουν επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα (συνήθως σε ημερήσια ή μηνιαία βάση) μπορεί να γίνεται με προεπιλεγμένες εγγραφές, όπου μόνο τα ποσά διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών εγγραφών, ενώ κάποιες φορές ακόμη και αυτά είναι ίδια, όπως π.χ. σε περιπτώσεις ενοικίων ή άλλων σταθερών εσόδων ή εξόδων.

Επίσης, αρκετές φορές η καταχώρηση εγγραφών μπορεί να γίνεται αυτόματα, με συνδέσεις που γίνονται μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών (π.χ. η εγγραφή καταχώρηση πωλήσεων μπορεί να γίνεται αυτόματα, από δεδομένα εμπορικής εφαρμογής, προφανώς με κατάλληλη μηχανογραφική υποδομή και υποστήριξη).

3.3 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ

Η συμφωνία των υπολοίπων που παρουσιάζονται στα βιβλία της εταιρείας με τα αντίστοιχα υπόλοιπα που παρουσιάζονται στα βιβλία συνεργαζόμενων τραπεζών, πελατών και προμηθευτών – όταν υπάρχει διαφορά υπολοίπων – μπορεί να γίνεται με τη χρήση ιδιαίτερου εντύπου και η ακολουθούμενη μεθοδολογία να είναι οποιαδήποτε από τις εξής τρεις :

- Ø Να ξεκινά από το υπόλοιπο που παρουσιάζει η εταιρεία στα βιβλία της και με την προσθήκη (πρόσθεση ή αφαίρεση) των παραγόντων που αιτιολογούν τη διαφορά (reconciling items) να καταλήγει στο υπόλοιπο που παρουσιάζει ο αντισυμβαλλόμενος στα βιβλία του ή
- Ø Να ξεκινά από το υπόλοιπο που παρουσιάζει ο αντισυμβαλλόμενος στα βιβλία του και με την προσθήκη (πρόσθεση ή αφαίρεση) των παραγόντων που αιτιολογούν τη διαφορά να καταλήγει στο υπόλοιπο που παρουσιάζει η εταιρεία στα βιβλία της ή
- Ø Να προσαρμόζει και τα δυο υπόλοιπα στα βιβλία της (αυτό που παρουσιάζει η εταιρεία στα βιβλία της και αυτό που παρουσιάζει ο αντισυμβαλλόμενος στα βιβλία του) με τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να καταλήγουν στο κοινό ποσό.

Σημειώνεται ότι τα υπόλοιπα των προμηθευτών και των σημαντικών πελατών καλό είναι να παρουσιάζονται στη διοίκηση στα πλαίσια των μηνιαίων αναφορών ή και σε άλλες περιπτώσεις (όπως π.χ. όταν προσκομίζονται επιταγές να υπογραφούν για εξόφληση προμηθευτών).

3.4 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΕΛΟΥΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Οι εργασίες τέλους περιόδου περιλαμβάνουν την συγκέντρωση και την επισκόπηση όλων των καταχωρήσεων εγγραφών και οιασδήποτε άλλων λογιστικών δραστηριοτήτων που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της τρέχουσας χρήσης. Στα πλαίσια αυτά γίνεται υπολογισμός των αποσβέσεων, εκτίμηση των αποθεμάτων και των επισφαλειών.

3.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Στις οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνονται :

- 1) Ο λογαριασμός Γενικής Εκμετάλλευσης
- 2) Ο Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως
- 3) Ο Ισολογισμός
- 4) Οι διάφορες αναφορές (reports) προς τη διοίκηση, είτε τακτικές είτε έκτακτες

Για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, όταν υπάρχει σχετική υποχρέωση ή επιθυμία της διοίκησης για την κατάρτισή τους, πρέπει να επιδεικνύεται ιδιαίτερη προσοχή στον υπολογισμό των σωστών μεγεθών, ιδίως των αποτελεσμάτων χρήσης και του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων. Το ιδιαίτερο, δε, χαρακτηριστικό της διαδικασίας σύνταξης οικονομικών καταστάσεων είναι ότι χρησιμοποιεί ως εισερχόμενο το αποτέλεσμα όλων σχεδόν των υπολοίπων διαδικασιών του λογιστηρίου και αποτελεί την κορωνίδα των διαδικασιών καθώς τα αποτελέσματά τις δημοσιεύονται και αποτελούν την απαρχή του εξωτερικού ελέγχου.

3.6 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οι παραπάνω διαδικασίες, που περιγράφηκαν σε γενικές γραμμές, δεν πρέπει να είναι γενικής φύσεως. Αντίθετα πρέπει να εξειδικεύονται και να αναπτύσσονται πλήρως μέσα από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να περιγράφεται ο σκοπός κάθε διαδικασίας, οι εμπλεκόμενοι μαζί με τις ευθύνες και τις αρμοδιότητές τους και τα σχετικά έντυπα που χρησιμοποιούνται και αποτελούν τεκμήρια της ορθής λειτουργίας. Η έγγραφη περιγραφή των διαδικασιών αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για τον εσωτερικό έλεγχο (internal audit) καθώς αποτελεί τον οδηγό για τη διαπίστωση σφαλμάτων και δυσλειτουργιών.

Στο παράρτημα I παρουσιάζονται οι βασικές πολιτικές κάθε διαδικασίας όπως αυτές πρέπει να παρουσιάζονται στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της επιχείρησης. Τονίζεται ότι η εν λόγω παρουσίαση δεν είναι εξαντλητική αλλά ενδεικτική της μορφής που πρέπει να έχουν και των βασικών σημείων που πρέπει να περιλαμβάνουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Φίλος Ι., Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, ο.π., σελ.253-271.

4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Για να ασκήσει τον έλεγχο ο εσωτερικός ελεγκτής χρειάζονται ορισμένες προϋποθέσεις σχετικές με τη γνώση του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης, την υπάρχουσα οργάνωση και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που λειτουργεί σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να γνωρίζει καλά και σε βάθος :

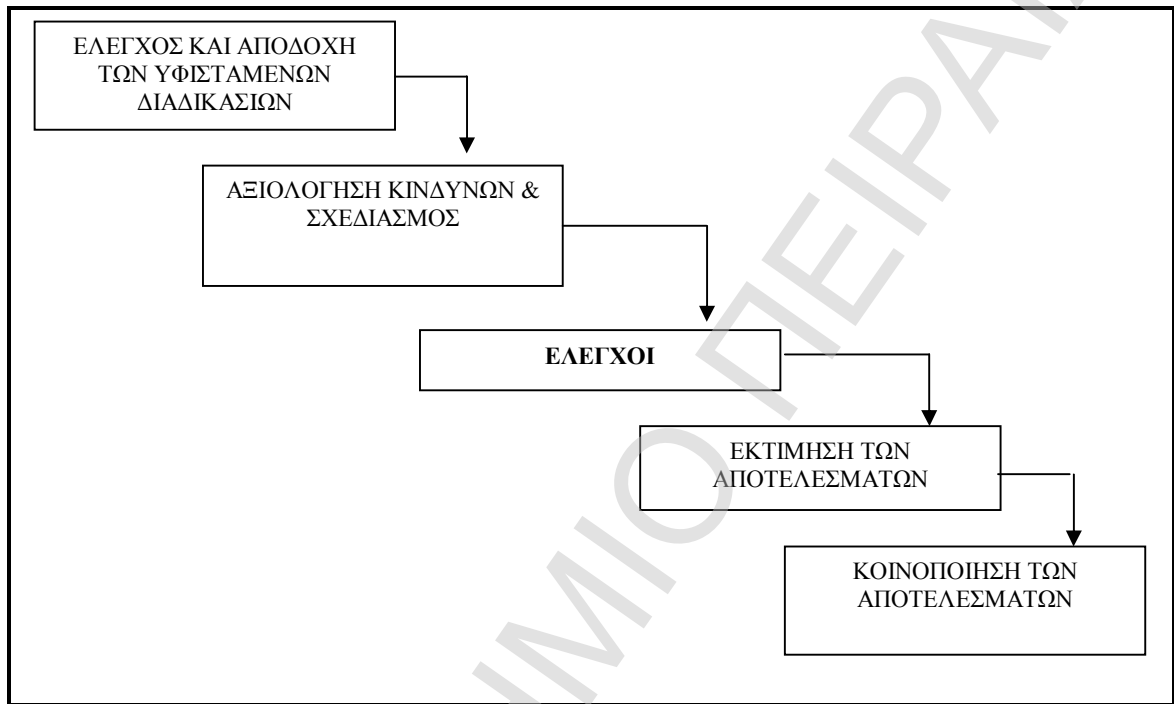
- ∅ Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης και την παραγωγική της διαδικασία.
- ∅ Την οργανωτική της δομή (οργανόγραμμα).
- ∅ Το διοικητικό πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης (Management information system).
- ∅ Το λογιστικό πληροφοριακό σύστημα (Accounting information system - AIS).
- ∅ Το πληροφοριακό σύστημα κοστολόγησης (Cost information system).
- ∅ Το σύστημα στατιστικής πληροφόρησης (Statistical information system).
- ∅ Το νομικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- ∅ Το εγχειρίδιο λογιστικών πολιτικών και διαδικασιών.
- ∅ Τις αποφάσεις της διοίκησης.
- ∅ Τους διάφορους κανονισμούς που έχουν εγκριθεί (προμηθειών, προσλήψεων, εργασίας κλπ).
- ∅ Τη μηχανογραφική οργάνωση της επιχείρησης όσον αφορά τις δυνατότητες του συστήματος, τα αρχεία και τα προγράμματα που χρησιμοποιεί το σύστημα, τη δικτύωση του συστήματος από πλευράς συσκευών και ανθρώπων που έχουν έγκριση να τις χειρίζονται και τη δυνατότητα του συστήματος να παράγει ελεγκτικές πληροφορίες και καταστάσεις ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος των διαδικασιών του λογιστηρίου δεν διαφέρει ως προς τη δομή του σε σχέση με τους ελέγχους διαδικασιών που διεξάγονται σε άλλα τμήματα της εταιρείας. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι, λιγότερο ή περισσότερο όμοιες, για τη διεξαγωγή των ελέγχων η ακόλουθη όμως (Σχήμα 3) είναι η πιο

διαδεδομένη πρακτική που ακολουθείται από τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου των ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών.

ΣΧΗΜΑ 3

Βήματα Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου



Κάθε ένα από αυτά τα βήματα απαιτεί προσεκτικές επιμέρους ενέργειες. Επιπλέον, σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα στάδια απαιτείται τεκμηρίωση η οποία συγκεντρώνεται και ταξινομείται με τη χρήση φύλλων εργασίας. Τα τελευταία είναι έντυπα που βοηθούν στην οργάνωση του ελέγχου και ο κατάλληλος σχεδιασμός τους ενισχύει την αποτελεσματικότητα του ελέγχου διευκολύνοντας ταυτόχρονα το έργο του ελεγκτή.

Πιο συγκεκριμένα, τα φύλλα εργασίας [1] :

- ∅ Παρέχουν την κύρια απόδειξη για την έκθεση ελέγχου, επιβοηθούν στον προγραμματισμό, την εκτέλεση και την επισκόπηση του ελέγχου, τεκμηριώνουν αν οι σκοποί του ελέγχου επιτεύχθηκαν, διευκολύνουν την επισκόπηση από τρίτους, παρέχουν τη βάση για την αξιολόγηση της ποιότητας της εργασίας της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, παρέχουν βοήθεια σε περιπτώσεις ασφαλιστικών αξιώσεων, διαπράξεως απατών και διενέργειας δικών, βοηθούν στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού

της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, δείχνουν τη συμμόρφωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου με τα αντίστοιχα επαγγελματικά πρότυπα.

- Ø Πρέπει να περιέχουν κατ' ελάχιστο τεκμήρια σχετικά με τον προγραμματισμό του ελέγχου, την εξέταση και εκτίμηση της πληρότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τις ελεγκτικές διαδικασίες που διενεργήθηκαν, τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο έλεγχος, τη διενεργηθείσα επισκόπηση, την έκθεση ελέγχου και τη μεταγενέστερη παρακολούθηση εκ των ελεγκτών.
- Ø Μπορούν, επιπλέον, να περιέχουν προγράμματα ελέγχου, ερωτηματολόγια εκτιμήσεως του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, διαγράμματα ροής διαδικασιών, επιβεβαιωτικές καταστάσεις και περιγραφές διαδικασιών, σημειώσεις και αποτελέσματα συνεντεύξεων, οργανογράμματα και περιγραφές καθηκόντων θέσεως, φωτοτυπίες από σημαντικά συμβόλαια και συμβάσεις, πληροφορίες για οικονομικές και λειτουργικές πολιτικές της εταιρείας, επιβεβαιωτικές επιστολές και επιστολή δηώσεων της επιχείρησης, αναλύσεις και επαληθεύσεις συναλλαγών, διαδικασιών και υπολοίπων λογαριασμών, τα σχόλια της διοίκησης στην έκθεση ελέγχου και αλληλογραφία ελέγχου, αν αυτή επιβεβαιώνει τα συμπεράσματα.
- Ø Σχετικά με τις προδιαγραφές τους, στα φύλλα εργασίας πρέπει να περιλαμβάνεται ο τίτλος (όπου αναφέρεται το όνομα της επιχείρησης και της λειτουργίας που ελέγχεται, ο σκοπός του συγκεκριμένου φύλλου εργασίας και ο χρόνος που καλύπτεται από τον έλεγχο), η αναφορά των αρχικών γραμμάτων του ελεγκτή και της ημερομηνίας συντάξεως του φύλλου εργασίας, η αρίθμηση του φύλλου εργασίας που βοηθά στην ταξινόμησή του, η αναφορά των πηγών των πληροφοριών.

Ακολουθεί παράδειγμα ελέγχου της διαδικασίας των εργασιών τέλους περιόδου του λογιστηρίου. Παρουσιάζεται με τα βήματα του Σχήματος 3 και, επιπλέον, στο Παράρτημα II εμφανίζονται τα ελάχιστα φύλλα εργασίας που απαιτούνται για τη διενέργεια του συγκεκριμένου ελέγχου.

4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Αρχικά, οι εσωτερικοί ελεγκτές πραγματοποιούν μελέτη των διαδικασιών, ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τις επιμέρους λειτουργίες και να οργανώσουν στη συνέχεια τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη αυτή επιτυγχάνεται με ποικίλους τρόπους, οι οποίοι παρατίθενται παρακάτω. Είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί σχολαστικά, ώστε να διασφαλιστεί η βαθύτερη γνώση των λειτουργιών [2].

4.1.1 Μελέτη Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας

Πολύτιμο βοήθημα για τη μελέτη των διαδικασιών αποτελεί ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας. Δεδομένου ότι περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή των επιχειρησιακών διαδικασιών, βοηθάει τον ελεγκτή να αποκτήσει γνώση, ως προς το πώς ακριβώς εκτελούνται κάποιες δραστηριότητες, από ποιους και άλλες συναφείς ιδιαίτερα χρήσιμες πληροφορίες για τον έλεγχο της διαδικασίας. Στο παράδειγμά μας απαιτείται μελέτη της διαδικασίας με αύξοντα αριθμό 4 που περιγράφεται στο Παράρτημα Ι. Τα φύλλα εργασίας που χρησιμοποιούνται στο πρώτο αυτό στάδιο είναι :

- Ø Έντυπο Ανάλυσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Ø Έντυπο Αναλυτικής Καταγραφής Διαδικασίας

Με τα δύο αυτά έντυπα επιτυγχάνεται η ακριβής καταγραφή και αξιολόγηση της ελεγχόμενης διαδικασίας ώστε να εντοπιστούν τα σημεία ελέγχου αλλά και πιθανές εγγενείς αδυναμίες.

Πιο συγκεκριμένα, στο έντυπο *Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών* ο εσωτερικός ελεγκτής επιδιώκει να συγκεντρώσει και να καταγράψει βασικά στοιχεία ως προς την κάθε διαδικασία, όσον αφορά τους στόχους της, τους βασικούς δείκτες απόδοσης της, τον τρόπο εκτέλεσής της, τα χρησιμοποιούμενα έγγραφα κλπ. Γενικά, ως έντυπο δεν χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη λεπτομέρεια ως προς περιγραφικά στοιχεία καθώς είναι σχεδιασμένο ώστε να παρέχει πληροφόρηση στον αναγνώστη εύκολα και γρήγορα.

Στο έντυπο *Αναλυτικής Καταγραφής Διαδικασίας* κάθε διαδικασία αναλύεται λεπτομερέστερα καθώς καταγράφεται ικανοποιητικός αριθμός στοιχείων ως προς αυτήν. Αρχικά, πραγματοποιείται μια περιγραφή της διαδικασίας και των σχετικών κινδύνων. Στη συνέχεια, καταγράφονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι βασικοί δείκτες απόδοσης ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο. Επιπλέον, πραγματοποιείται συσχέτιση των αντικειμενικών στόχων της διαδικασίας με τους αντίστοιχους κινδύνους. Αν η διαδικασία αναλύεται σε επιμέρους δραστηριότητες, καταγράφεται ο διαχωρισμός τους ώστε να διευκολύνεται ο ελεγκτής στη μελέτη καθεμιάς δραστηριότητας. Τέλος, πραγματοποιείται καταγραφή των εισερχομένων και των εξερχόμενων της διαδικασίας, όπως επίσης και των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεσή της.

4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αξιολόγηση κινδύνων και ο σχεδιασμός του ελέγχου που θα επακολουθήσει αποτελεί το επόμενο στάδιο της ελεγκτικής διαδικασίας. Απαιτούνται πολύ προσεκτικοί χειρισμοί καθώς από το στάδιο αυτό εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό η επιτυχία του ελέγχου τόσο ως προς την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων όσο και ως προς την έγκαιρη, χρονικά, ολοκλήρωσή του.

4.2.1 Αξιολόγηση Κινδύνων

Όπως προφανές δεν είναι δυνατό ούτε θεμιτό να ελέγχεται κάθε διαδικασία από την αρχή ως το τέλος της. Αυτό που απαιτείται σε κάθε έλεγχο είναι να ελέγχονται εκείνα τα σημεία που παρουσιάζουν υψηλή επικινδυνότητα ως προς την πιθανότητα λάθους τα οποία όμως ταυτόχρονα οδηγούν σε μεγάλες παραποιήσεις του εξαγόμενου αποτελέσματος.

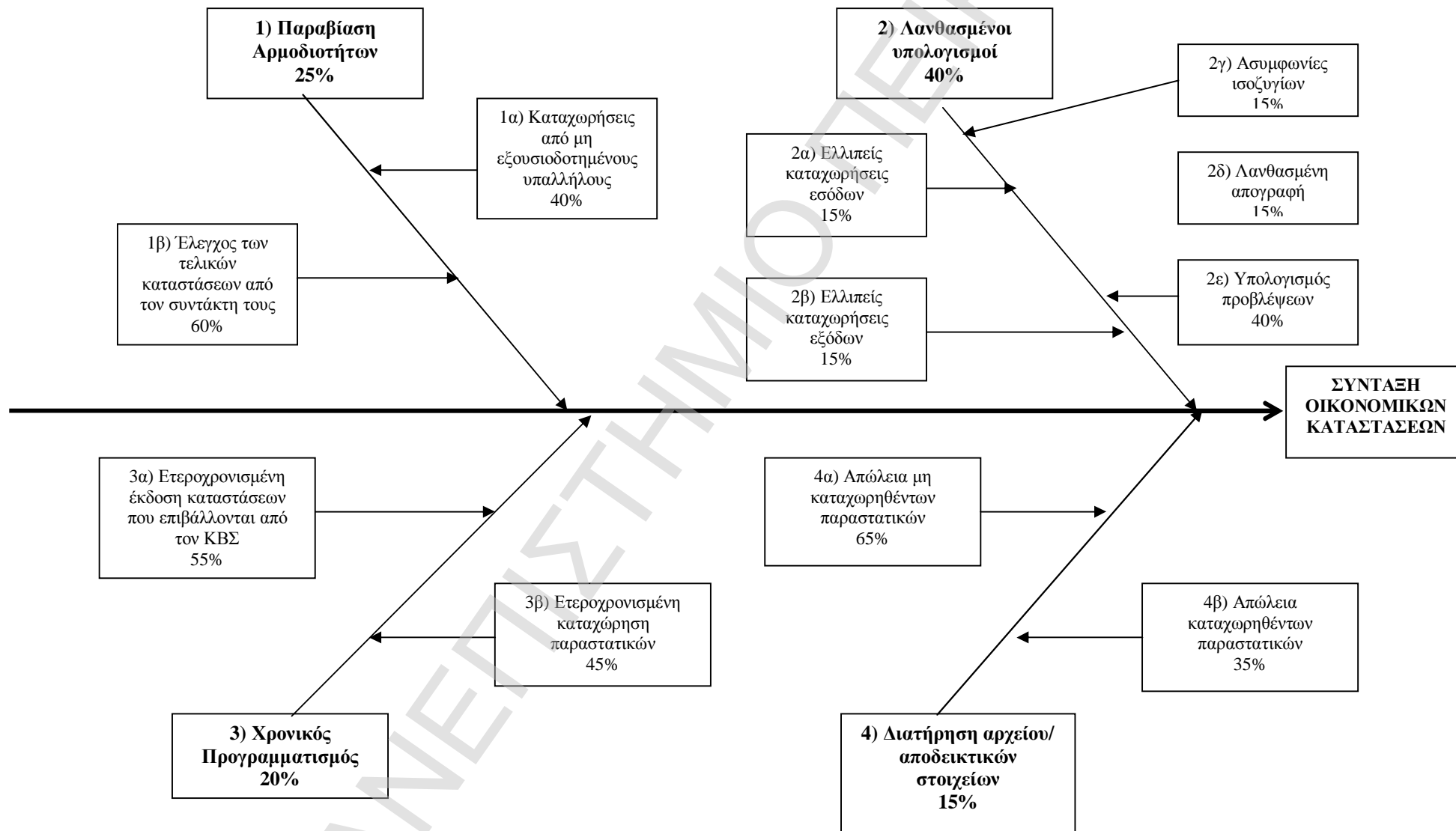
Επειδή το ζήτημα της αξιολόγησης κινδύνων είναι ιδιαίτερα κρίσιμο παρουσιάζεται αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο. Εδώ, αρκεί να αναφέρουμε τη χρήση διαγραμμάτων Fishbone που αποτελούν ένα εύχρηστο εργαλείο του

ελεγκτή πριν την αυτή καθ' αυτή τη διενέργεια του ελέγχου. Ακολουθεί παράθεση ενός τέτοιου διαγράμματος για την περίπτωση του ελέγχου της διαδικασίας σύνταξης οικονομικών καταστάσεων. (διαδικασία 4 σύμφωνα με το Παράρτημα Ι).

Οι κίνδυνοι που εμφανίζονται στο Διάγραμμα 4 είναι ενδεικτικοί και ίσως ούτε και οι πιο σημαντικοί αλλά σε γενικές γραμμές είναι προβλήματα που αντιμετωπίζονται στην πράξη από τα λογιστήρια κατά τη διαδικασία εργασιών τέλους περιόδου [3]. Τα ποσοστά που εμφανίζονται παρουσιάζουν την πιθανότητα εμφάνισης κάθε ενός από τους κινδύνους που περιγράφονται.

ΣΧΗΜΑ 4

Διάγραμμα Fishbone



1) *Η Παραβίαση Αρμοδιοτήτων* αποτελεί έναν από τους βασικούς κινδύνους της διαδικασίας εργασιών τέλους περιόδου. Αυτός ο κίνδυνος αναλύεται σε :

1α) *Καταχωρήσεις από μη Εξουσιοδοτημένους Υπαλλήλους* γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα λανθασμένων καταχωρήσεων στο Γενικό Καθολικό από το οποίο προκύπτουν οι οικονομικές καταστάσεις

1β) *Έλεγχος των Τελικών Καταστάσεων από τον συντάκτη τους* που είναι πολύ συχνό φαινόμενο λόγω φόρτου εργασίας έχει όμως σαν αποτέλεσμα να καταστρατηγείται ο άγραφος νόμος του σύμφωνα με τον οποίο κάθε έγγραφο πρέπει πάντα να ελέγχεται και από δεύτερο άτομο πέρα από τον συντάκτη του.

2) *Οι Λανθασμένοι Υπολογισμοί* είναι ένας ακόμα κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κατά τις εργασίες τέλους περιόδου. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να αναλυθεί στις ακόλουθες κατηγορίες:

2α) *Ελλιπείς καταχωρήσεις εσόδων*

2β) *Ελλιπείς καταχωρήσεις εξόδων*

2γ) *Ασυμφωνίες ισοζυγίων*

2δ) *Λανθασμένη απογραφή*

Στις τέσσερις αυτές περιπτώσεις στρεβλώνεται i) ο Λογαριασμός Γενικής Εκμετάλλευσης ο οποίος αν και δεν είναι υποχρεωτικός από τον ΚΒΣ εντούτοις αποτελεί βασικό εργαλείο του οργανισμού για άντληση πληροφοριών σχετικά με τα έσοδα, τα έξοδα και τα αποθέματά, ii) ο Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως από τον οποίο προκύπτουν τα ακαθάριστα και τα καθαρά (φορολογητέα) έσοδα

2ε) Ο έλεγχος του τρόπου *Υπολογισμού των Προβλέψεων* είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς αποτελεί σημείο τριβής σε πολλές επιχειρήσεις. Τονίζεται ότι δεν είναι αναγκαίο κάθε φορά να επιλέγεται, από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις, εκείνη με το αναμενόμενο μέγιστο κέρδος. Γενικά, πρέπει να ακολουθείται πολιτική «ευρύτερου επιχειρησιακού συμφέροντος» και όχι πολιτική «μεγιστοποίησης του κέρδους». Επιπλέον, η όποια απόφαση λαμβάνεται πρέπει πάντα να είναι σε πλήρη αρμονία με τις αποφάσεις και τις πολιτικές της ανώτερης διοίκησης.

3) Ο *Χρονικός Προγραμματισμός* είναι ένας επίσης σημαντικός κίνδυνος που αντιμετωπίζει για τον οποίο πρέπει να υπάρχουν ασφαλιστικές δικλείδες ώστε να αποφεύγονται χρονικές αστοχίες οι οποίες στη συνήθη επιχειρηματική

πρακτική είναι σχετικά σπάνιες αλλά αντιμετωπίζονται με βαριά πρόστιμα από τον ΚΒΣ. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να αναλυθεί ενδεικτικά σε :

3α) *Ετεροχρονισμένη έκδοση καταστάσεων που επιβάλλονται από τον ΚΒΣ*

3β) *Ετεροχρονισμένη καταχώρηση παραστατικών*

4) Η μη σωστή και ελλιπής *Διατήρηση Αρχείου/ Αποδεικτικών στοιχείων* αποτελεί είναι ακόμα σημαντικό κίνδυνο για τη διαδικασία καθώς δεν τεκμαίρονται τα όσα αναφέρονται στις οικονομικές καταστάσεις σε περίπτωση εξωτερικού ελέγχου. Πολύ δε περισσότερο η απώλεια μη καταχωρηθέντων παραστατικών (περίπτωση 4α) οδηγεί και σε στρέβλωση των οικονομικών καταστάσεων, αν τα απολεσθέντα είναι μεγάλης αξίας σε σχέση με τον τζίρο της επιχείρησης.

4α) *Απώλεια μη καταχωρηθέντων παραστατικών*

4β) *Απώλεια καταχωρηθέντων παραστατικών*

4.2.1.1. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ουσιαστικότητα είναι η έκφραση της σχετικής σπουδαιότητας και σημαντικότητας που έχει ένα συγκεκριμένο θέμα στην κατάσταση και εμφάνιση των οικονομικών καταστάσεων ως συνόλου. Ένα θέμα είναι ουσιώδες εάν η παράλειψη του θα επηρέαζε λογικά τις αποφάσεις του αποδέκτη της τελικής αναφοράς του ελεγκτή. Συνεπώς, και μια ανακρίβεια στις οικονομικές καταστάσεις θεωρείται ουσιώδης όταν έχει μια παρόμοια επίδραση. Όταν αναφερόμαστε στις οικονομικές καταστάσεις δεν εννοούμε μόνο αυτές που καταστρώνονται και δημοσιεύονται όπως είναι ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσεως κλπ., αλλά και τις αναφορές που προορίζονται για εσωτερική χρήση.

Κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου και ο ελεγκτής πρέπει να αποφασίσει ποιο επίπεδο λαθών ή ανακρίβειών θα μπορούσε να υπάρχει στις διάφορες οικονομικές καταστάσεις κατά τη λήψη της σχετικής απόφασης.

Όπως έχει αποδειχτεί από την καθημερινή πρακτική, οι εξωτερικοί χρήστες των οικονομικών καταστάσεων κατά τη λήψη αποφάσεων δίδουν ιδιαίτερη σημασία στο κέρδος που πραγματοποιεί η επιχείρηση. Ο ελεγκτής, κυρίως ο εξωτερικός

στην περίπτωση αυτή, εάν θέσει επίπεδο ουσιαστικότητας στο 10% αυτό σημαίνει ότι αποδέχεται την ύπαρξη λαθών και ανακρίβειών στα εμφανιζόμενα κέρδη μέχρι 10% για να μην θεωρήσει τα λάθη και τις ανακρίβειες ουσιαστικά. Από το 10% και επάνω τα λάθη και οι ανακρίβειες κρίνονται από αυτόν ουσιαστικές.

Ο εσωτερικός ελεγκτής με την ίδια λογική και θέτοντας κατά περίπτωση διαφορετικά κριτήρια ουσιαστικότητας στα αντικείμενα ελέγχου του, μπορεί να θεωρήσει ότι κατά την παραγωγή καταστάσεων αποτελεσμάτων οιαδήποτε λάθη ή ανακρίβειες σε ποσοστό πάνω από 5% στο μικτό κέρδος που εμφανίζουν οι καταστάσεις είναι ουσιώδη. Ένας αυστηρότερος και συντηρητικότερος ελεγκτής μπορεί να θέσει το ποσοστό αυτό στο 2% αντί για 5%.

Το επίπεδο ουσιαστικότητας σχετίζεται με τα ελεγκτικά τεκμήρια που πρέπει να αποκτήσει ο ελεγκτής και βέβαια έμμεσα με το μέγεθος του δείγματος κατά την άσκηση των δειγματοληπτικών ελέγχων του. Όσο χαμηλότερα τίθεται το επίπεδο ουσιαστικότητας τόσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα των ελεγκτικών τεκμηρίων που πρέπει να κατέχει ο ελεγκτής.

Στην πράξη οι ελεγκτές θέτουν διάφορα επίπεδα ουσιαστικότητας ανάλογα με το τι ελέγχουν χρησιμοποιώντας ως βάσεις διάφορα κριτήρια όπως για παράδειγμα την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου που αναφέρθηκε προηγουμένως. Αν π.χ. ελέγχουν τα έξοδα μπορούν να λάβουν ως κριτήριο τα καθαρά κέρδη προ φόρων, ενώ όταν ελέγχουν τα υπόλοιπα πελατών να λάβουν ως κριτήριο το Καθαρό Ενεργητικό της επιχείρησης.

Ο κύριος λόγος που οι ελεγκτές εξετάζουν την ουσιαστικότητα στο στάδιο του σχεδιασμού του ελέγχου είναι για να υπολογίσουν και να ορίσουν τον ελεγκτικό κίνδυνο. Ο ελεγκτής πρέπει να σκέφτεται ποιο επίπεδο λαθών ή ανακρίβειών στις οικονομικές καταστάσεις θα τις έκανε να μην είναι ειλικρινείς και ακριβοδίκαιες.

Στη συνέχεια ο ελεγκτής πρέπει να εκτιμήσει ποιον ελεγκτικό κίνδυνο είναι διατεθειμένος να αποδεχτεί, δηλαδή το ποσοστό των και ανακρίβειών που δεν θα αποκαλυφθούν και αποτραπούν από τον έλεγχο.

4.2.2 Σχεδιασμός Ελέγχου

Ο σχεδιασμός εσωτερικού ελέγχου γίνεται από τον εσωτερικό ελεγκτή που θα προβεί στον εν λόγω έλεγχο. Πιο συγκεκριμένα φροντίζει για το χρονικό προγραμματισμό, την ενημέρωση των εμπλεκόμενων (υπάλληλοι και υπεύθυνοι της υπό έλεγχο δραστηριότητας) την οργάνωση και τη συμπλήρωση των κατάλληλων εντύπων. Αυτά, όπως φαίνονται στο Παράρτημα II, είναι το *Πρόγραμμα Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου*, το *Φύλλο Οδηγιών Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου* και η *Αναφορά Εναρκτήριας Συνεδρίασης*.

Το *Πρόγραμμα Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου* περιλαμβάνει αναλυτικά τα βήματα τα οποία θα ακολουθηθούν κατά τη διενέργεια της διαδικασίας του ελέγχου. Καταγράφεται η ημερομηνία που ολοκληρώθηκε το κάθε στάδιο και τυχόν σχόλια που αφορούν τη συγκεκριμένη διαδικασία. Το πρόγραμμα συμπληρώνεται σταδιακά καθώς εξελίσσεται η ελεγκτική διαδικασία.

Στο *Φύλλο Οδηγιών Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου* καταγράφονται χρήσιμα στοιχεία που αφορούν τη συγκεκριμένη διαδικασία του ελέγχου. Αναφέρονται οι προγραμματισμένες ημερομηνίες ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων και υποβολής των αναφορών, όπως επίσης και τα ονόματα των στελεχών που εμπλέκονται στη συγκεκριμένη διαδικασία. Επιπλέον, καταγράφονται οι στόχοι και το αντικείμενο της ελεγκτικής διαδικασίας, όπως επίσης και οι επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε αυτήν. Αν απαιτείται, πραγματοποιείται παραπομπή σε άλλα φύλλα εργασίας για συλλογή περισσότερων στοιχείων ή για τεκμηρίωση των αναφερομένων.

Ο εσωτερικός ελεγκτής, πριν αρχίσει η κυρίως διαδικασία του ελέγχου, μπορεί να έρθει σε επαφή με τα στελέχη της διεύθυνσης του τμήματος, τον οικονομικό διευθυντή και τον προϊστάμενο του λογιστηρίου, στη συγκεκριμένη περίπτωση,

ώστε να συλλέξει περισσότερες πληροφορίες και να αντεπεξέλθει επιτυχέστερα στο έργο του. Πραγματοποιώντας μια συνεδρίαση με τα εμπλεκόμενα στελέχη της εταιρείας, όπου αντικείμενο της συζήτησης είναι οι συνθήκες πραγματοποίησης και τα χαρακτηριστικά στοιχεία της διαδικασίας, λαμβάνει επιπλέον ενημέρωση που μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη κατά τη διενέργεια του ελέγχου.

4.3 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το αμέσως επόμενο βήμα της ελεγκτικής διαδικασίας είναι αυτή καθ' αυτή η διεξαγωγή του ελέγχου. Εδώ καλείται ο ελεγκτής να επιλέξει το είδος των ελεγκτικών διαδικασιών που θα εφαρμόσει και το μέγεθος του δείγματος των συναλλαγών και των λογαριασμών που θα εξετάσει.

4.3.1 Είδη Ελέγχων

Τα είδη των ελέγχων που μπορεί να ασκήσει ο εσωτερικός ελεγκτής ανάλογα με τους γενικούς του σκοπούς είναι [4] :

- 1) Έλεγχοι συμμόρφωσης (Compliance auditing).
- 2) Έλεγχοι αποδοτικότητας (Efficiency auditing)
- 3) Έλεγχοι αποτελεσματικότητας (Effectiveness auditing)

Οι έλεγχοι συμμόρφωσης περιλαμβάνουν τους ελέγχους διαδικασιών, τους λογιστικούς ελέγχους και τους φυσικούς ελέγχους. Στους ελέγχους διαδικασιών υπάγονται και οι έλεγχοι εφαρμογής των αρχών και κανόνων εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, καθώς και οι έλεγχοι αρχών και κανόνων που εφαρμόζει ο συγκεκριμένος οργανισμός. Για τους ελέγχους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χρησιμοποιείται και ο όρος λειτουργικοί ή διοικητικοί έλεγχοι επειδή βασικός στόχος είναι η διασφάλιση της κερδοφορίας.

4.3.1.1 ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ

Οι έλεγχοι συμμόρφωσης είναι σχετικοί με το κατά πόσο ακολουθούνται και τηρούνται οι οδηγίες της διοίκησης ή εξουσιοδοτημένων από αυτήν προσώπων σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζονται και τις καταγραφές που πρέπει να γίνονται για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων και την αξιοπιστία των λογιστικών και οικονομικών καταχωρήσεων. Επίσης, οι έλεγχοι συμμόρφωσης ασχολούνται με τη διαπίστωση της εφαρμογής της πολιτικής που έχει αποφασίσει η διοίκηση για την τρέχουσα χρήση ή ευρύτερες περιόδους (έλεγχος εφαρμογής διοικητικών αποφάσεων), είτε η ίδια απευθείας, είτε μέσω, γενικά ή ειδικά, εξουσιοδοτημένων προσώπων και υπηρεσιών που εξειδικεύουν τις αποφάσεις της διοίκησης στο επίπεδο της λειτουργίας τους.

Οι έλεγχοι αυτοί βασίζονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και στις οδηγίες τις σχετικές με τον τρόπο που πρέπει να λειτουργούν οι διάφορες λειτουργίες και να διεκπεραιώνονται οι συναλλαγές. Αποσκοπούν ειδικότερα στο να διασφαλίσουν ότι:

- 1) Οι συναλλαγές γίνονται με έγκριση της διοίκησης με τη μορφή γενικής ή ειδικής εξουσιοδότησης.
- 2) Οι συναλλαγές καταχωρούνται με τρόπο που να παρέχονται αξιόπιστα στοιχεία στο διοικητικό πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης και μπορούν βασισμένες σε αυτά να συνταχθούν εκθέσεις, στατιστικές και λοιπές καταστάσεις της επιχείρησης στο τέλος της χρήσης ή σε βραχύτερα χρονικά διαστήματα. Όταν διασφαλίζεται η αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων ενισχύεται η πεποίθηση ότι οι καταστάσεις που παράγονται από αυτά θα είναι επίσης αξιόπιστες ειλικρινείς και πραγματικές.
- 3) Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης παρακολουθούνται δεόντως λογιστικά, από υπεύθυνα για το σκοπό αυτό άτομα. Είναι προστατευμένα από φυσική ή οικονομική απώλεια, καθώς επίσης ότι απογράφονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και συμφωνούνται τα πραγματικά τους υπόλοιπα με τα πραγματικά.

Στην κατηγορία των ελέγχων συμμόρφωσης εντάσσονται και οι έλεγχοι σχετικά με διαδικασίες που πρέπει να ακολουθεί και η ίδια η διοίκηση για να λαμβάνει αποφάσεις καθώς επίσης και για να παρέχει εξουσιοδοτήσεις.

Παραδείγματα ελέγχων συμμόρφωσης είναι οι έλεγχοι σχετικά με τη διενέργεια τακτικών περιοδικών απογραφών των αποθεμάτων, τη συμφωνία του πραγματικού υπολοίπου με τα λογιστικά υπόλοιπα (καρτέλες αποθήκης) και το χειρισμό των διαφορών απογραφής σύμφωνα με τις οδηγίες της λογιστική υπηρεσίας.

4.3.1.2 ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το βασικότερο καθήκον της διοίκησης είναι να κάνει τον οργανισμό να πραγματοποιεί κέρδη. Για να το πετύχει αυτό η διοίκηση του οργανισμού αναπτύσσει πολιτικές που προάγουν τη αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της σε όλους τους τομείς δράσης της, υιοθετώντας και πρότυπα μέτρησης (scoring). Για το λόγο αυτό ο έλεγχος που ασκείται από τη διοίκηση εστιάζει τη προσοχή του κυρίως στην επίτευξη καλών αποτελεσμάτων και αποδοτικής λειτουργίας.

Ο διοικητικός έλεγχος όμως της αποτελεσματικότητας του οργανισμού αφορά συνολικά οικονομικά μεγέθη και τάσεις, μέσω της εξαγωγής αριθμοδεικτών και δεν καταπιάνεται με τις λειτουργίες και τις λειτουργικές υποδιαιρέσεις της επιχείρησης. Το έργο αυτό ανήκει στον εσωτερικό ελεγκτή ο οποίος ελέγχει όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης ως προς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του έργου που παράγεται σε αυτές και υποβάλλει προτάσεις στη διοίκηση για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού και τη βελτίωση της σχέσης κόστους αποτελέσματος σε κάθε τομέα της ζωής της επιχείρησης. Οι έλεγχοι αποδοτικότητας στοχεύουν ακριβώς στην εξακρίβωση του κατά πόσο οι αποδόσεις που επιτυγχάνονται στους διάφορους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης είναι ικανοποιητικές.

Οι έλεγχοι αποτελεσματικότητας

Οι έλεγχοι αποτελεσματικότητας προϋποθέτουν την ύπαρξη στόχων για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος και ασχολούνται με τον έλεγχο του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος και στην αιτιολόγηση των θετικών και αρνητικών αποκλίσεων από αυτόν.

Τα κονδύλια που καταχωρούνται στα βιβλία της επιχείρησης, η διαδρομή μέχρι την καταχώρησή τους, αλλά και αυτή κάθε αυτή η καταχώρηση υποκρύπτουν συγκεκριμένες πολιτικές, στρατηγικές, και τακτικές. Αλλά και με τις ποιοτικές μεταβλητές και παραμέτρους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση συμβαίνει το ίδιο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής βάζει στο μικροσκόπιο του όλα τα ανωτέρω θέτοντας στον εαυτό του δύο ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντήσει. α) Ο τρόπος που γίνεται κάτι είναι αποδοτικός ή μήπως μπορούσε να γίνει καλύτερα β) Μία δράση που έχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα πώς θα μπορούσε να δώσει ένα καλύτερο αποτέλεσμα;

Κατά κανόνα η βελτίωση της αποδοτικότητας σχετίζεται με διορθωτές κινήσεις που δεν αλλάζουν εκ βάθρου την υφιστάμενη οργάνωση. Η έννοια της αποτελεσματικότητας σχετίζεται με βαθύτερες αλλαγές οι οποίες επιφέρουν ένα αποτέλεσμα, συνήθως στόχο, όπως τη μείωση του κόστους διοικητικής λειτουργίας κλπ. Για παράδειγμα, ο εσωτερικός ελεγκτής εξετάζοντας το κόστος διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης και συγκεκριμένα το κατά πόσο αποδοτικά λειτουργεί το κύκλωμα πωλήσεων, διαπιστώνει ότι τα φορτηγά αυτοκίνητα της επιχείρησης διενεργούν παραδόσεις των προϊόντων χωρίς να εκμεταλλεύονται το σύνολο της χωρητικότητας τους. Προτείνει λοιπόν τη καλύτερη οργάνωση των παραδόσεων ώστε να μειώσει τα δρομολόγια και το κόστος λειτουργίας των μεταφορικών μέσων της διάθεσης. Αυτός ο έλεγχος είναι έλεγχος αποδοτικότητας. Ο εσωτερικός ελεγκτής όμως στην προσπάθειά του να μειωθεί σημαντικά το κόστος διάθεσης της επιχείρησης ερευνά το σενάριο της μεταφοράς των προϊόντων της επιχείρησης με αυτοκίνητα τρίτων. Ο έλεγχος αυτός αφορά την αποτελεσματικότητά της επιχείρησης σχετικά με το κόστος διάθεσης.

Οι ανωτέρω κατηγορίες ελέγχων συμμόρφωσης, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας δεν αποτελούν στεγανούς χώρους κατά την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις λειτουργούν παράλληλα, αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Στη προκειμένη περίπτωση του ελέγχου της διαδικασίας εργασιών τέλους περιόδου αναφερόμαστε περισσότερο σε έλεγχο συμμόρφωσης. Πιο συγκεκριμένα η εξέταση των δεδομένων πρέπει να γίνεται προς δύο κατευθύνσεις :

- Ø Αναζήτηση της πορείας εγγραφών Παραστατικό – Ημερολόγιο – Καθολικό για αποτελεσματικό έλεγχο λαθών υποτίμησης λογαριασμών του Παθητικού του Ισολογισμού.
- Ø Αντίστροφη αναζήτηση της πορείας εγγραφών Καθολικό – Ημερολόγιο – Παραστατικό για αποτελεσματικό έλεγχο λαθών υπερτίμησης λογαριασμών του Ενεργητικού του Ισολογισμού.

4.3.2 Τρόποι Συγκέντρωσης Ελεγκτικών Τεκμηρίων

Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες τρόπων συγκέντρωσης ελεγκτικών τεκμηρίων [5]: οι έλεγχοι διαδικασιών και οι έλεγχοι τεκμηριώσεως (οι οποίοι διακρίνονται περαιτέρω σε αναλυτικές διαδικασίες και σε λεπτομερειακούς ελέγχους).

Οι έλεγχοι διαδικασιών (test of controls) έχουν σαν σκοπό την επιβεβαίωση ότι οι διαδικασίες ακολουθούνται αποτελεσματικά. Οι έλεγχοι αυτοί αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (control risk) και είναι οι κατωτέρω :

- Ø Έλεγχοι εγκρίσεων (authorization tests)
- Ø Έλεγχοι διενέργειας εργασιών (transaction processing tests)
- Ø Έλεγχοι διαφυλάξεως της περιουσίας (physical safeguard assets)

Οι έλεγχοι τεκμηριώσεως (analytical procedures) έχουν σαν σκοπό την επιβεβαίωση και αξιολόγηση της τεκμηριώσεως που κρατείται κατά τη διενέργεια των λειτουργιών της επιχείρησης και περιλαμβάνουν δύο υποκατηγορίες ελεγκτικών διαδικασιών :

- Ø Τις αναλυτικές διαδικασίες (analytical procedures), δηλαδή συγκρίσεις, ανάλυση αριθμοδεικτών και χονδρικούς υπολογισμούς.
- Ø Τους λεπτομερειακούς ελέγχους (detail tests), δηλαδή παρακολούθηση των περιουσιακών στοιχείων, λήψη επιβεβαιωτικών απαντήσεων από νομικούς και τρίτους, εξέταση αναλύσεων λογαριασμών και δεδομένων, εξέταση συμφωνιών λογαριασμών (reconciliations), έλεγχος παραστατικών (vouching), επιβεβαίωση αριθμητικών πράξεων, έλεγχος διαχωρισμού περιόδων (cut-off) ώστε να διασφαλίζεται η αυτοτέλεια των περιόδων κλπ.

Οι ελεγκτικές μαρτυρίες πρέπει να καταγράφονται στα φύλλα εργασίας που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο στάδιο του ελέγχου. Αυτά είναι:

- 1) Το *Φύλλο Εργασίας Εσωτερικού Ελέγχου* που αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία του ελεγκτή για την πραγματοποίηση του ελέγχου. Αναφέρεται σε συγκεκριμένη διαδικασία και περιλαμβάνει λίστα ερωτήσεων που αφορούν γενικά στοιχεία ως προς τους πόρους, τους κινδύνους, τις δραστηριότητες ελέγχου και την πληροφόρηση που σχετίζεται με το αντικείμενο ελέγχου.
- 2) Το *Φύλλο Διενέργειας Ελέγχου* που αποτελεί το κυρίως έγγραφο της πραγματοποίησης του ελέγχου και είναι απαραίτητο για την ελεγκτική διαδικασία. Περιέχει τους στόχους του ελέγχου, τις απαραίτητες αναφορές στο εγχειρίδιο διαδικασιών, όπου μπορεί να ανατρέξει ο ελεγκτής για να διαπιστώσει πως πρέπει να εκτελείται κανονικά η επιχειρησιακή διαδικασία και να συγκρίνει την πρότυπη με την εκτελούμενη δραστηριότητα. Με τη χρησιμοποίηση του *Φύλλου Διενέργειας Ελέγχου*, είτε επαληθεύεται η ορθή εκτέλεση των διαδικασιών, είτε διαπιστώνεται η ύπαρξη ατασθαλιών και παρατυπιών. Τέλος, το συγκεκριμένο έντυπο περιέχει και κάποιες παρατηρήσεις που πραγματοποιήθηκαν από τον ελεγκτή, αναφορικά με τις εντοπιζόμενες αδυναμίες, όπως επίσης και κάποια σχόλια από τα εμπλεκόμενα με τη διαδικασία στελέχη.

Βασική μορφή των δύο αυτών εντύπων παρουσιάζεται στο Παράρτημα II.

4.3.3 Επιλογή Δείγματος Ελέγχου

Η επιλογή δείγματος ελέγχου είναι μία από τις διαδικασίες που οι ελεγκτές χρησιμοποιούν για την συγκέντρωση αποδεικτικών στοιχείων για τη διαμόρφωση γνώμης όσον αφορά τη λειτουργία των διαφόρων κυκλωμάτων του οργανισμού και την αξιοπιστία που παρέχουν οι λογαριασμοί και οι διάφορες παραγόμενες καταστάσεις και εκθέσεις [6]. Όταν ο εσωτερικός ελεγκτής επιλέγει προς έλεγχο συναλλαγές, παραστατικά και υπόλοιπα λογαριασμών συνήθως επιλέγει ένα δείγμα από αυτά χωρίς βέβαια να αποκλείεται το γεγονός του ελέγχου 100% μιας κατηγορίας συναλλαγών, παραστατικών ή λογαριασμών. Το σύνολο των δεδομένων, από τα οποία ο ελεγκτής επιλέγει κάθε φορά το δείγμα ελέγχου ανάλογα με τους στόχους του, καλείται πληθυσμός.

Το δείγμα που λαμβάνεται πρέπει να πληρεί τα κριτήρια της επάρκειας, της σχετικότητας και της αξιοπιστίας. Τα κριτήρια αυτά σημαίνουν ότι το δείγμα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο για να είναι αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού, να είναι σχετικό ως προς τις συνθήκες του συγκεκριμένου πληθυσμού και ο σχεδιασμός της επιλογής του να γίνεται με τρόπο που τα δεδομένα του, ως αρκετά αντιπροσωπευτικά, να μπορούν να αποτελέσουν βάση για την εκτίμηση της αξιοπιστίας του πληθυσμού.

Το δείγμα επιλέγεται από τον ελεγκτή με τη χρησιμοποίηση στατιστικών ή μη στατιστικών μεθόδων. Όταν γίνεται χρήση στατιστικών μεθόδων ο ελεγκτής χρησιμοποιεί τη θεωρία των πιθανοτήτων για να καθορίσει το μέγεθος του δείγματος και διάφορες τυχαίες μεθόδους επιλογής για να διασφαλίσει ότι όλα τα δεδομένα του πληθυσμού έχουν τις ίδιες πιθανότητες επιλογής. Η στατιστική δειγματοληψία είναι πιο αντικειμενική από τη μη στατιστική η οποία είναι υποκειμενικότερη.

Ο σχεδιασμός της επιλογής του δείγματος ελέγχου, όπου αποφασίζεται να ληφθεί δείγμα, είναι μια σημαντικότερη εργασία από τη στιγμή που η επιλογή ή μη ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος επιτρέπει στον ελεγκτή να επεκτείνει τα συμπεράσματά του στο σύνολο του πληθυσμού.

Η λήψη δείγματος, αντί να ελεγχθούν όλα τα δεδομένα του πληθυσμού, αυξάνει τον κίνδυνο της μη αποκάλυψης σπουδαιών θεμάτων. Γι' αυτό, πριν την επιλογή πρέπει να προσδιορίζονται ξεκάθαρα τα χαρακτηριστικά και η δομή του πληθυσμού ώστε το δείγμα που λαμβάνεται να μην παραλείπει καμία, περιεχόμενη στον πληθυσμό, ιδιαίτερη κατηγορία δεδομένων. Για παράδειγμα εάν ο στόχος του ελέγχου είναι τα έσοδα από πωλήσεις το δείγμα πρέπει να λαμβάνεται από τον σχετικό πληθυσμό με τρόπο που να εμπεριέχονται σε αυτό όλα τα είδη πωλήσεων (μετρητοίς, επί πιστώσει κλπ), όλες οι κατηγορίες πωλούμενων αγαθών και όλα τα κέντρα πραγματοποίησης πωλήσεων (π.χ. υποκαταστήματα) λαμβάνοντας υπόψη και τη σχετική αξία της κάθε υποδιαίρεσης στο σύνολο του πληθυσμού. Η τελευταία πρόταση μας εισάγει στην έννοια της κριτικής δειγματοληψίας η οποία όμως κατά κανόνα δεν είναι στατιστική.

4.3.3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Όταν λαμβάνεται υπόψη η σχετική αξία μιας ομάδας συναλλαγών ή άλλων μεγεθών στο σύνολο του πληθυσμού για την επιλογή του δείγματος π.χ. ότι οι χονδρικές πωλήσεις αφορούν το 70% του συνόλου των πωλήσεων ή οι 10 από τους 100 πελάτες συνθέτουν το 50% των απαιτήσεων της από πελάτες κλπ τότε έχουμε ήδη διενεργήσει μια κρίση σχετικά με την λήψη του δείγματος το οποίο παύει να είναι εντελώς τυχαίο (όλα τα δεδομένα του πληθυσμού δεν έχουν πλέον την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν).

Η κριτική δειγματοληψία καθιστά τον πληθυσμό, από τον οποίο θα ληφθεί το δείγμα, μη ομοιογενή. Ορισμένοι παράγοντες που μπορεί να οδηγούν σε ανομοιογένεια είναι ενδεικτικά οι εξής:

- Ø Κάποια είδη συναλλαγών πωλήσεων έχουν ελεγχθεί διαφορετικά από τις υπόλοιπες (ο χειρισμός των πωλήσεων μεγάλου ύψους είναι διαφορετικός από των μικρών).
- Ø Ο προϊστάμενος του λογιστηρίου που πραγματοποιεί μια σειρά από διευθυντικούς ελέγχους ήταν άρρωστος για μια σημαντική περίοδο με

αποτέλεσμα κάποιες συναλλαγές να έχουν ελεγχθεί από αυτόν και κάποιες όχι.

Ø Ένας πληθυσμός μπορεί να έχει διαφορετικές ειδικές αξίες. Π.χ. πελάτες με μεγάλα και μικρά υπόλοιπα, αποθέματα με μεγαλύτερο εγγενή ελεγκτικό κίνδυνο (πολυκατάστημα πουλάει ρούχα και χρυσά κοσμήματα).

Ο εσωτερικός ελεγκτής εξαιτίας της ανομοιογένειας των πληθυσμών αναγκάζεται να τους διαχωρίσει σε ομάδες και να αντιμετωπίσει καθεμία από αυτές ως ιδιαίτερο πληθυσμό. Κάθε υποπληθυσμός είναι ομοιογενής ή τουλάχιστον περισσότερο ομοιογενής από τον αρχικό πληθυσμό.

Ο ελεγκτής για να επιτελέσει το έργο του χρησιμοποιεί τόσο την τυχαία δειγματοληψία (στατιστική ή μη) όσο και την κριτική δειγματοληψία η οποία μπορεί να χρησιμοποιεί στατιστικές ή μη μεθόδους. Το τυχαίο δείγμα αναφέρεται σε μια τυχαία επιλογή ενός αριθμού συναλλαγών ενώ το μη τυχαίο δείγμα αφορά σε μια επιλογή που είναι αντιπροσωπευτική του συνόλου των συναλλαγών.

Το μέγεθος του δείγματος

Εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες :

A) Το βαθμό εμπιστοσύνης που θέλει να αποκομίσει από τον έλεγχο ο εσωτερικός ελεγκτής.

Το μέγεθος του δείγματος που θα ελέγξει ο εσωτερικός ελεγκτής σχετίζεται με την επάρκεια των ελεγκτικών τεκμηρίων και από την άποψη αυτή είναι ένα σημαντικό θέμα. Το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το βαθμό εμπιστοσύνης που θέλει να αποκτήσει ο ελεγκτής από τον δειγματοληπτικό έλεγχο και ο οποίος, με τη σειρά του, εξαρτάται από το βαθμό εμπιστοσύνης που δείχνει στο υφιστάμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ο βαθμός εμπιστοσύνης επηρεάζεται από τον εγγενή ελεγκτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου ως συστατικά του συνολικού ελεγκτικού κινδύνου. Όσο μικρότερος είναι ο κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου (αξιόπιστο σύστημα εσωτερικού ελέγχου) τόσο μικρότερο βαθμό εμπιστοσύνης χρειάζεται ο εσωτερικός ελεγκτής από τον δειγματοληπτικό του έλεγχο και φθάνει ένα

μικρότερο δείγμα ελέγχου (ο ελεγκτής αποδέχεται ένα μεγαλύτερο επίπεδο κινδύνου μη αποκάλυψης επιλέγοντας ένα μικρότερο δείγμα).

Ο συνολικός ελεγκτικός κίνδυνος δίδεται από το τύπο :

Εγγενής Κίνδυνος x Κίνδυνος Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου x Κίνδυνος μη Αποκάλυψης

Ο ελεγκτής δεν μπορεί να επέμβει στα δύο πρώτα είδη κινδύνων τα οποία θεωρεί δεδομένα. Μπορεί όμως να ορίσει μικρότερο ή μεγαλύτερο κίνδυνο μη αποκάλυψης αυξάνοντας ή μειώνοντας το δείγμα ελέγχου.

Όσο περισσότερες συναλλαγές και υπόλοιπα ελεγχθούν (μεγαλύτερο δείγμα) τόσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνης αποκτάται από τον ελεγκτή ότι όλες οι συναλλαγές και τα υπόλοιπα είναι έγκυρα. Εάν ο επιθυμητός κίνδυνος μη αποκαλύψεως τίθεται χαμηλά, το επίπεδο εμπιστοσύνης από το έλεγχο είναι υψηλό ως η διαφορά $100 - \text{κίνδυνος μη αποκαλύψεως σε ποσοστό}$.

Αν, για παράδειγμα, θέλουμε συνολικό ελεγκτικό κίνδυνο 10% και έχουμε για τα δύο πρώτα είδη κινδύνων του τύπου $50\% \times 20\% = 10\%$ τότε αποδεχόμαστε τον κίνδυνο μη αποκάλυψης 100% διότι $10\% \times 100\% = 10\%$ και το επίπεδο εμπιστοσύνης είναι 0. Ενώ εάν θέλουμε συνολικό ελεγκτικό 5% ο κίνδυνος μη αποκάλυψης πρέπει να είναι 50% και το επίπεδο εμπιστοσύνης 50%. Επίσης εάν επιθυμούμε ελεγκτικό κίνδυνο 3% τότε πρέπει να ορίσουμε ελεγκτικό κίνδυνο μη αποκάλυψης ποσοστό 30% οπότε θα έχουμε $0.5 \times 0.2 \times 0.3 = 0.03$ και επίπεδο εμπιστοσύνης 70%.

Συνεπώς, η συλλογιστική είναι: μεγαλύτερος βαθμός εμπιστοσύνης από τον έλεγχο (αδύνατο υφιστάμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου) μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος (μικρότερος κίνδυνος μη αποκάλυψης). Βλέπουμε λοιπόν ότι το μέγεθος του δείγματος και ο βαθμός εμπιστοσύνης που θέλει να αποκτήσει από τον έλεγχο ο ελεγκτής είναι μεγέθη ευθέως ανάλογα. Το μοντέλο του ελεγκτικού κινδύνου παρουσιάζεται αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

B) Από το ανεκτό επίπεδο διαφυγόντων λαθών

Είναι το μέγιστο ποσοστό ή ποσό μη αποκαλυπτέων λαθών που ο ελεγκτής είναι διατεθειμένος να αποδειχτεί όταν κρίνει ότι το σύνολο των καταχωρημένων συναλλαγών και υπολοίπων μπορεί να θεωρείται ως ακριβές και πλήρες. Διαφορετικά, ανεκτό σφάλμα είναι το μείζον σφάλμα στο πλήθος που ο ελεγκτής θα ήταν διατεθειμένος να δεχτεί και ακόμα να συμπεράνει ότι το αποτέλεσμα από το δείγμα έχει πετύχει τον σκοπό του ελέγχου.

Όταν ο ελεγκτής εκτίμησε τον κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου έκανε, για παράδειγμα, την υπόθεση ότι σε δείγμα 100 συναλλαγών μπορεί να έχουν καταχωρηθεί δύο λάθος συναλλαγές. Εάν ο ελεγκτής ανεχτεί την ύπαρξη δύο διαφυγόντων λαθών που δεν θα βρει ούτε εκείνος (ποσοστό 2%) για να συμπεράνει πως από το δείγμα επετεύχθη ο σκοπός του ελέγχου, θα λάβει μικρότερο δείγμα από ότι εάν ανεχτεί την ύπαρξη ενός διαφυγόντος λάθους (ποσοστό 1%). Μικρότερο ανεκτό ποσό ή ποσοστό λάθους μεγαλύτερο δείγμα και αντίστροφα.

Τα μεγέθη, ανεκτό λάθος και μέγεθος δείγματος είναι αντιστρόφως ανάλογα. Το μέγεθος του δείγματος καθορίζεται τελικά εμπειρικά ή στατιστικά χρησιμοποιώντας τους κανόνες της δειγματοληψίας.

Μέθοδοι δειγματοληψίας

Τυχαία δειγματοληψία

Η δειγματοληψία μπορεί να γίνεται τυχαία που σημαίνει ότι κάθε στοιχείο του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα εκλογής με οποιοδήποτε άλλο.

Συστηματική ή Διακοπτόμενη Δειγματοληψία

Αυτό το είδος δειγματοληψίας ξεκινάει τυχαία από ένα σημείο και λαμβάνει, για παράδειγμα, ως δείγμα ένα είδος ανά δέκα είδη.

Δειγματοληψία σε Ενότητες

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο ελεγκτής επιλέγει πχ. Ως δείγμα 100 συνεχόμενες όμοιες συναλλαγές τις οποίες ελέγχει ως προς την κάλυψη

συγκεκριμένων κριτηρίων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] [5] Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, ο.π., σελ.175-176,174.

[2] Οικονομήσιος Σ., Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Σύνταξης Εγχειριδίου Εσωτερικού Ελέγχου, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2003, σελ.41-44.

[3] [4] [6] Φάκος Ι., Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Δ.Ε.Π.Ε.Κ.Ε.Π. Μοσχάτου, 2004, σελ.163-167, 26-31, 198-203.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στα πλαίσια της ελεγκτικής οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός συνυπολογίζονται και αποτελούν μέρος του επονομαζόμενου ελεγκτικού κινδύνου. Αυτός ορίζεται ως ο κίνδυνος ο ελεγκτής να εκφράσει μια μη αρμόζουσα γνώμη επί των αντικειμένων που διεξήγαγε έλεγχο όταν οι καταστάσεις στις οποίες περιέχονται τα στοιχεία των ελεγκτικών αντικειμένων είναι ουσιωδώς ανακριβείς.

Το διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο 400 προβλέπει σχετικά ότι :

«Ο ελεγκτής πρέπει να κατανοήσει τα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου αρκετά καλά ώστε να σχεδιάσει τον έλεγχο και να αναπτύξει μια αποτελεσματική ελεγκτική προσέγγιση. Ο ελεγκτής πρέπει να χρησιμοποιήσει επαγγελματική κρίση για να εκτιμήσει τον ελεγκτικό κίνδυνο και να σχεδιάσει ελεγκτικές διαδικασίες για να βεβαιωθεί ότι μειώθηκε σε ένα αποδεκτά χαμηλό επίπεδο».

5.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (ARM)

Το μοντέλο Ελεγκτικού Κινδύνου (Audit Risk Model – ARM) [1]εφαρμόζεται τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς ελεγκτές. Σε αυτό γίνεται διάκριση τριών κατηγοριών κινδύνων όπως φαίνεται και στην εξίσωση που ακολουθεί:

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

AR = ελεγκτικός κίνδυνος (*audit risk*) ή κίνδυνος των οικονομικών καταστάσεων
Ως ελεγκτικός κίνδυνος ορίζεται, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η πιθανότητα δημοσίευσης, εν αγνοία του ελεγκτή, οικονομικών καταστάσεων που λόγω ουσιωδών λαθών ή παραλείψεων δεν παρουσιάζουν την πραγματική εικόνα της περιουσιακής διάρθρωσης, της οικονομικής θέσης και των

αποτελεσμάτων χρήσεως της επιχείρησης, σύμφωνα με τις εφαρμοζόμενες γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές και τη σχετική νομοθεσία.

IR = ενδογενής ή σύμφυτος κίνδυνος (inherent risk)

Ο ενδογενής κίνδυνος ορίζεται ως η πιθανότητα οι οικονομικές καταστάσεις να περιέχουν ουσιώδη λάθη ή παραλείψεις λόγω της φύσης και του είδους των εργασιών του οργανισμού, υποθέτοντας ότι δεν λειτουργεί κανένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Δηλαδή, ο ενδογενής κίνδυνος δεν λαμβάνει υπόψη του τις αδυναμίες των μέτρων ελέγχου αλλά τις εγγενείς αδυναμίες των λειτουργιών του επιχείρησης παράδειγμα των οποίων παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο με τη μορφή διαγράμματος fishbone.

CR = κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου (control risk)

Ο κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου ορίζεται ως η πιθανότητα να μην εντοπιστούν ή αποτραπούν και στη συνέχεια διορθωθούν από το λογιστικό πληροφοριακό σύστημα και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ανακρίβειες σε υπόλοιπα λογαριασμών ή ομάδες συναλλαγών οι οποίες μεμονωμένες ή συναθροιζόμενες είναι ουσιώδεις. Με αυτή τη μορφή κινδύνου μετράμε ουσιαστικά την αξιοπιστία των μέτρων ελέγχου.

DR = κίνδυνος διαδικασιών ελέγχου ή κίνδυνος μη αποκάλυψης (detection risk)

Ο κίνδυνος μη αποκάλυψης ορίζεται ως η πιθανότητα να μην εντοπίσουν οι ουσιαστικές διαδικασίες του ελεγκτή (αναλυτικοί λεπτομερειακοί έλεγχοι υπολοίπων και συναλλαγών) μια ανακρίβεια που υπάρχει σε ένα λογιστικό υπόλοιπο ή μια ομάδα συναλλαγών, που θα μπορούσε να είναι ουσιαστική είτε μεμονωμένα είτε συναθροιζόμενη με ανακρίβειες σε άλλα υπόλοιπα ή κατηγορίες συναλλαγών. Ο κίνδυνος αυτός μετρά την αξιοπιστία αυτής καθ' αυτής της ελεγκτικής διαδικασίας.

Ο κίνδυνος μη αποκάλυψης έχει με τη σειρά του δυο συνιστώσες:

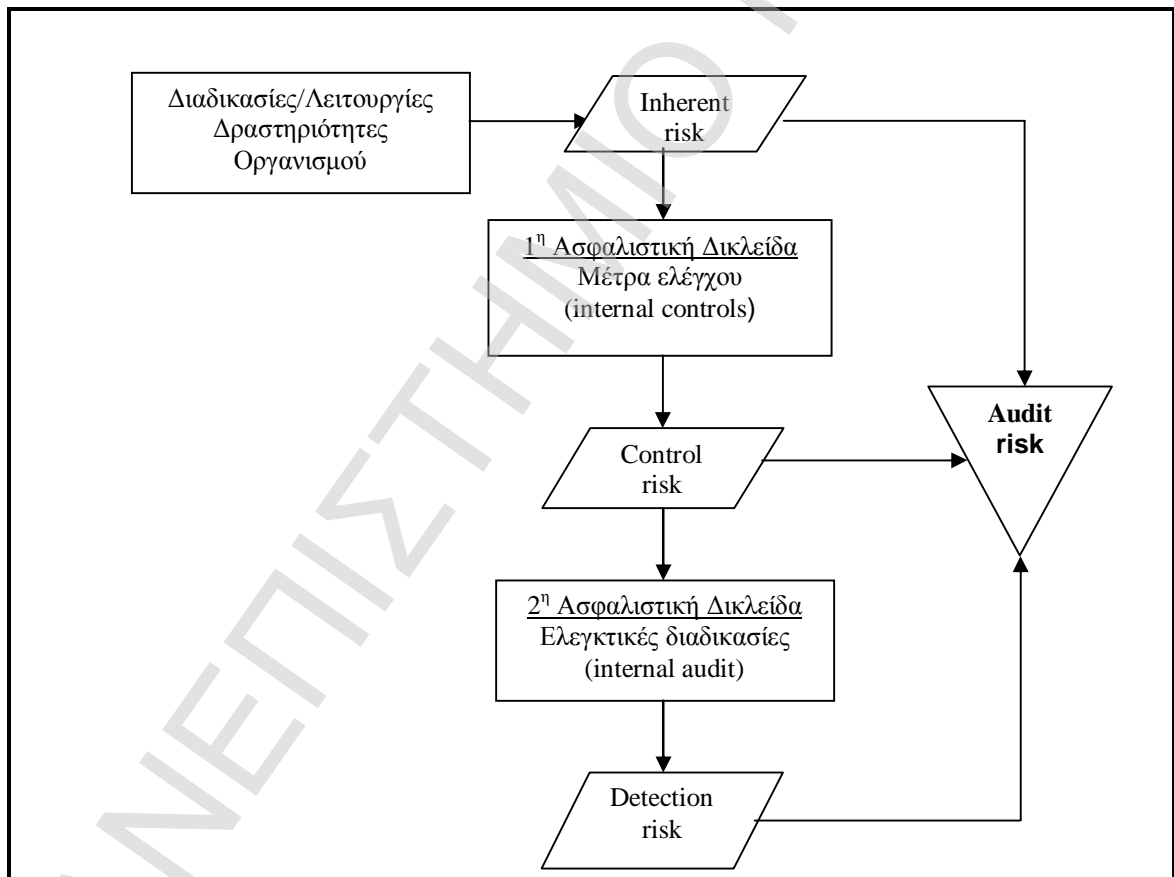
Τον κίνδυνο *δειγματοληψίας* που είναι ο πιθανότητα να μην είναι κατάλληλο το δείγμα και το σφάλμα να υπάρχει εντός του πληθυσμού αλλά εκτός του δείγματος.

Το μη δειγματοληπτικό κίνδυνο που είναι η πιθανότητα να μην εντοπιστεί το σφάλμα από τον ελεγκτή, παρά το γεγονός ότι βρισκόταν μέσα στο δείγμα που επιλέχθηκε. Αυτό συμβαίνει όταν αποτυγχάνει να αναγνωρίσει ένα σφάλμα ο ελεγκτής ή χρησιμοποιούνται ακατάλληλες, για την περίπτωση, ελεγκτικές διαδικασίες.

Στο Σχήμα 5 παρουσιάζονται οι κίνδυνοι που προαναφέρθηκαν σε συνδυασμό με τις αντίστοιχες ασφαλιστικές δικλείδες που θέτει ο εσωτερικός έλεγχος για τον περιορισμό και την παρακολούθησή τους [2].

ΣΧΗΜΑ 5

Παρακολούθηση Κινδύνων



Για την πλήρη κατανόηση του μοντέλου υπολογισμού του ελεγκτικού κινδύνου πρέπει να σημειωθούν οι ακόλουθες παρατηρήσεις:

1. Ο κίνδυνος ελεγκτικών διαδικασιών (DR) είναι αντιστρόφως ανάλογος τόσο με τον ενδογενή κινδύνου (IR) όσο και με τον κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου (CR).

2. Οι μεταβλητές IR και CR θεωρούνται ανεξάρτητες μεταξύ τους, πράγμα που απαιτεί ο πολλαπλασιαστικός χαρακτήρας του μοντέλου.
3. Οι μεταβλητές του μοντέλου (AR, IR, CR, DR) μπορούν να εκφραστούν τόσο ποσοτικά (%) όσο και περιφραστικά.
4. Ο ενδογενής κίνδυνος (IR) και ο κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου (CR) συνδυάζονται και μπορούν να αντιμετωπιστούν ως μια μεταβλητή γνωστή ως *κίνδυνος επέλευσης λάθους (occurrence risk – OR)*.

5.1.1 Εφαρμογή του μοντέλου ARM

Η πρακτική εφαρμογή πλαίσια του μοντέλου του ελεγκτικού κινδύνου επιτάσσει τα ακόλουθα βήματα, όπως αυτά προκύπτουν από την εξίσωση του μοντέλου:

- Ø Καθορισμό του επιπέδου ελεγκτικού κινδύνου (AR) σε συγκεκριμένο επίπεδο (συνήθως 5%) το οποίο είναι κοινό για όλους τους λογαριασμούς οικονομικών καταστάσεων.
- Ø Εκτίμηση του ενδογενούς κινδύνου (IR) που μπορεί να μεταβάλλεται από λογαριασμό σε λογαριασμό, συνήθως μεταξύ 80% και 100%.
- Ø Εκτίμηση του κινδύνου εσωτερικού ελέγχου (CR) που ανάλογα με τα πραγματικά περιστατικά κυμαίνεται μεταξύ 30% και 100%.
- Ø Υπολογισμός κινδύνων διαδικασιών ελέγχου (DR) μεταβλητού ανά λογαριασμό ώστε να διατηρείται ο ελεγκτικός κίνδυνος (AR) σταθερός στο προκαθορισμένο επίπεδο (5%).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται σχηματικά η συσχέτιση μεταξύ των κατηγοριών κινδύνων που εμπλέκονται στο μοντέλο:

ΣΧΗΜΑ 6

Ποιοτική Συσχέτιση Κινδύνων Μοντέλου ARM

Εκτίμηση IR	Εκτίμηση CR			
	Μέγιστος	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός
	Αποδεκτό επίπεδο DR			
Μέγιστος	Πολύ χαμηλός	Πολύ χαμηλός	Χαμηλός	Χαμηλός
Υψηλός	Πολύ χαμηλός	Χαμηλός	Χαμηλός	Μέτριος
Μέτριος	Χαμηλός	Χαμηλός	Μέτριος	Υψηλός
Χαμηλός	Χαμηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Μέγιστος

5.1.1.1 Ο ΕΝΔΟΓΕΝΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ο ενδογενής κίνδυνος είναι δεδομένος και δεν μπορεί να μεταβληθεί από τον ελεγκτή. Δεν αποτελεί πολύ σημαντική παράμετρο για το μοντέλο καθώς έχει μικρή διακύμανση σχετικά με τις υπόλοιπες (μεταξύ 80% και 100%). Σε περιπτώσεις που ο ελεγκτής θεωρεί ότι το όφελος από την εκτίμησή δεν ξεπερνά το κόστος υπολογισμού του τότε δεν τον υπολογίζει και θεωρεί ότι έχει τη μέγιστη τιμή του, δηλαδή 100%.

Ο ενδογενής κίνδυνος επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες που μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ομάδες ως εξής :

1) Γενικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν όλη την επιχείρηση :

- Ø Κερδοφορία επιχείρησης
- Ø Ευαισθησία (ευμετάβλητο) οικονομικών αποτελεσμάτων
- Ø Κίνδυνος βιωσιμότητας
- Ø Λάθη σε προηγούμενες χρήσεις
- Ø Συχνότητα αλλαγής, φήμη και ικανότητες της διοίκησης
- Ø Επιπτώσεις εξελίξεων της τεχνολογίας

2) Παράγοντες που επηρεάζουν συγκεκριμένους λογαριασμούς

- Ø Δυσκολία ελέγχου
- Ø Επιρρέπεια σε υπεξαίρεση
- Ø Δυσκολία υπολογισμών
- Ø Ευαισθησία λογιστικών υπολογισμών σε μεταβολές οικονομικών καταστάσεων

5.1.1.2 Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο κίνδυνος του εσωτερικού ελέγχου εκτιμάται μέσω δύο καναλιών :

1) Την εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού που προκύπτει με βάση :

- Ø Την αξιολόγηση δεδομένων από την προκαταρκτική κατανόηση του συστήματος
- Ø Την αναζήτηση στοιχείων από διαφορετικές πηγές για επιβεβαίωση συμπερασμάτων

- Ø Την εξέταση ποσοτικών και ποιοτικών πτυχών των δεδομένων
- 2) Τη συγκριτική ανασκόπηση στην οποία χρησιμοποιούνται :
 - Ø Χρηματοοικονομικά στοιχεία από προηγούμενες χρήσεις
 - Ø Αναμενόμενα αποτελέσματα με βάση προϋπολογισμούς ή προβλέψεις
 - Ø Γνωστές σχέσεις μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στοιχείων
 - Ø Στοιχεία του κλάδου και τάσεις τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, ανάλογα με το μέγεθος και τη δραστηριότητα της εταιρείας

5.1.1.3 Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Όπως είδαμε ο ενδογενής κίνδυνος (IR) και ο κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου (CR) είναι ανεξάρτητες μεταβλητές και ο ελεγκτής απλά τους υπολογίζει αφού μόνο μακροπρόθεσμα και μέσα από το ετήσιο πλάνο του ελέγχου μπορεί να τους μεταβάλλει. Έτσι, απομένει ο υπολογισμός κινδύνου των ελεγκτικών διαδικασιών (DR) όπως αυτός προκύπτει από την εξίσωση του μοντέλου ARM :

$$DR = AR / (IR \times CR)$$

Όπως φαίνεται από την εξίσωση για τον υπολογισμό του κινδύνου ελεγκτικών διαδικασιών (DR) πρέπει να καθοριστεί το επίπεδο του ελεγκτικού κινδύνου (AR). Αυτό είναι απόφαση του ελεγκτή με βάση το επίπεδο ασφάλειας του ελέγχου που επιθυμεί και το οποίο ποσοτικά και νοηματικά είναι το αντίστροφο του ελεγκτικού κινδύνου (AR). Μετά τον προσδιορισμό και του κινδύνου ελεγκτικών διαδικασιών (DR), το μόνο που απομένει από πλευρά του ελεγκτικού μοντέλου είναι ο προσδιορισμός της ποσότητας και της ποιότητας των ελεγκτικών τεκμηρίων που θα πρέπει να συλλεχθούν, ώστε να είναι σε θέση ο ελεγκτής να εκφέρει γνώμη για τις οικονομικές καταστάσεις στο επίπεδο του ελεγκτικού κινδύνου που έχει επιλέξει. Στο Σχήμα 5 εμφανίζεται η επίλυση του μοντέλου ARM για επιθυμητό επίπεδο ασφάλειας ελέγχου 95% και διάφορα επίπεδα IR και CR.

Διάγραμμα 7

Επίλυση Μοντέλου ARM

Καθορίζοντας εκτιμώντας :	AR=5%	&	Υπολογίζουμε:		
	IR (%)	CR (%)	Αποδεκτό επίπεδο DR(%)	Ζητούμενο επίπεδο ελέγχου (%)	ασφάλεια ελέγχου (%)
Μέγιστο	100	100	5,0	Μέγιστο	95
Υψηλό	95	80	6,6	Υψηλό	95
Μέτριο	90	60	9,3	Μέτριο	95
Χαμηλό	80	30	21,0	Χαμηλό	95

Το κομμάτι που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυσκολία είναι η ποσοτικοποίηση της αντίστροφης σχέσης μεταξύ κινδύνου ελεγκτικών διαδικασιών (DR) και επιπέδου ελέγχου. Μια σχετικά ικανοποιητική προσέγγιση μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν εφαρμόζεται στατιστική δειγματοληψία όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η χρήση της όμως είναι ασύμφορη για μικρές εταιρείες. Οι λόγοι ανάγονται στα κόστη ανάπτυξης σχετικών πακέτων, εκπαίδευσης του προσωπικού και διαθεσιμότητας στοιχείων σε ηλεκτρονική μορφή. Αυτό πάντως που πρέπει να τονισθεί είναι ότι μη στατιστικές μέθοδοι καθορισμού μεγέθους και επιλογής δείγματος που στηρίζονται στην εμπειρία του ελεγκτή μπορεί να δίνουν ικανοποιητικά αποτελέσματα εφόσον εφαρμόζονται με προσοχή και σύνεση, και ακολουθούνται οι αρχές που διέπουν τη λειτουργία του ελεγκτικού μοντέλου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Καραμάνης Κ., Εισαγωγή στη Θεωρία και Πρακτική της Σύγχρονης Ελεγκτικής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2002, σελ.14-18, 33-37.
- [2] Spencer Pickett K.H., The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons, 1997, σελ.228-237.

6. ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μετά το πέρας του ελέγχου πρέπει να ετοιμάζεται μια υπογεγραμμένη γραπτή έκθεση [1]. Η έκθεση ελέγχου πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- Ø Αντικειμενικότητα: να βασίζεται σε γεγονότα, ανεπηρέαστη από προκαταλήψεις
- Ø Επικαιρότητα: να υποβάλλεται άμεσα, χωρίς καθυστερήσεις, έτσι ώστε σύντομα να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα
- Ø Ευκρίνεια: να είναι κατανοητή και λογική, χωρίς να επιδέχεται παρερμηνειών
- Ø Ακρίβεια: να επικεντρώνεται στην ουσία, χωρίς να αναφέρει περιττές λεπτομέρειες
- Ø Δημιουργικότητα: το περιεχόμενό της και ο τόνος της να βοηθά τους ελεγχόμενους και την επιχείρηση

Πριν εκδοθεί η τελική γραπτή έκθεση, τα συμπεράσματα του ελέγχου και οι προτάσεις βελτιώσεων πρέπει να συζητούνται με τα κατάλληλα επίπεδα της διοίκησης. Η συζήτηση των συμπερασμάτων και των προτάσεων βελτιώσεων συνήθως διενεργείται κατά τη διάρκεια του ελέγχου ή σε συναντήσεις που λαμβάνουν χώρα κατά το πέρας του ελέγχου (συνεντεύξεις κλεισίματος). Εναλλακτικός τρόπος είναι να δίνεται ένα σχέδιο έκθεσης (draft) επί του οποίου διενεργούν οποιαδήποτε σχόλια.

Αυτές οι συζητήσεις και οι επισκοπήσεις με τους ελεγχόμενους διασφαλίζουν ότι δεν παραμένουν λανθασμένες κατανοήσεις ή επεξηγήσεις γεγονότων ή στοιχείων. Το επίπεδο των συμμετεχόντων σε τέτοιες συζητήσεις μπορεί να διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων. Είναι όμως αναγκαίο να είναι γνώστες των εργασιών και των διαδικασιών σε λεπτομέρεια και να έχουν την δύναμη να επιβάλλουν συμμόρφωση ή εφαρμογή διορθωτικών μέτρων, αν τέτοια αποφασιστούν από τη διοίκηση.

Οι *ενδιάμεσες εκθέσεις* γίνονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου και μπορεί να είναι γραπτές ή προφορικές, επίσημες ή μη. Οι εκθέσεις αυτές πρέπει να υποβάλλονται όταν απαιτείται άμεση προσοχή ή υπάρχει αλλαγή στο εύρος του ελέγχου ή διενεργείται έλεγχος ο οποίος διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Η υποβολή ενδιάμεσων εκθέσεων δεν μειώνει ούτε εξαλείφει την ανάγκη για υποβολή της τελικής έκθεσης.

Με τις *συνοπτικές εκθέσεις* δίνεται έμφαση στα σημαντικότερα ευρήματα του ελέγχου, και να είναι κατάλληλες για τα ανώτατα επίπεδα της διοίκησης. Αυτές οι εκθέσεις μπορούν να εκδίδονται ξεχωριστά ή ταυτόχρονα με την τελική έκθεση του ελέγχου.

Κάποιες φορές στις εκθέσεις ελέγχου γίνονται και βαθμολογήσεις των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων ή ενδεχομένως και στελεχών που συμμετέχουν στις δραστηριότητες αυτές.

6.2 ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ

Ανάλογα με τη σπουδαιότητα και το χαρακτήρα των ευρημάτων μέσα στην έκθεση ελέγχου προτείνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα τα οποία μπορεί να εκτείνονται από ένα μικρό ως ένα μεγάλο εύρος, περιλαμβάνοντας μεταξύ άλλων [2]:

- Ø Τροποποίηση υπάρχουσας διαδικασίας
- Ø Δημιουργία νέας διαδικασίας
- Ø Ανάθεση πρόσθετων αρμοδιοτήτων
- Ø Κατάλληλο διαχωρισμό καθηκόντων
- Ø Ενσωμάτωση πρόσθετου ή διαφορετικού μέτρου ελέγχου
- Ø Επανυπολογισμοί οικονομικών μεγεθών

Για κάποια ευρήματα δεν λαμβάνονται οπωσδήποτε διορθωτικά μέτρα. Για τα περισσότερα όμως λαμβάνονται. Με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, όποια διορθωτικά μέτρα λαμβάνονται, πρέπει να κρίνονται με βάση την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Η ποιότητα των διορθωτικών μέτρων που αποφασίζεται και να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως τα εξής:

- ∅ Είναι και μπορεί το διορθωτικό μέτρο να λειτουργήσει σαν αντίδοτο στη συγκεκριμένη αδυναμία που εντοπίστηκε ;
- ∅ Είναι πλήρες το προβλεπόμενο διορθωτικό μέτρο ώστε να αντιμετωπίζει όλες τις σημαντικές πλευρές του ευρήματος ;
- ∅ Έχει η προβλεπόμενη διορθωτική δράση χαρακτήρα μόνιμης αντιμετώπισης του ευρήματος ;
- ∅ Έχει μελετηθεί το προβλεπόμενο διορθωτικό μέτρο ώστε να μην αφήνει περιθώρια, της ίδιας ή άλλης πιθανόν φύσεως αδυναμίας ;
- ∅ Μπορεί να παρακολουθηθεί η εφαρμογή των προβλεπόμενων διορθωτικών μέτρων για να επιβεβαιωθεί η αποτελεσματικότητα τους στην πρόληψη επανάληψης ίδιων ευρημάτων ;

Η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών μέτρων πρέπει να έχει πρώτο κριτήριο τη σύγκριση του κόστους κάθε διορθωτικού μέτρου με το αναμενόμενο όφελος από τη εφαρμογή του, εάν είναι δυνατόν σε οικονομικά μεγέθη (cost – benefit analysis).

Ως δεύτερο κριτήριο αποτελεσματικότητας πρέπει να λογίζεται ο βαθμός στον οποίο πείθονται οι ελεγχόμενοι ότι το εύρημα (εντοπισμός αδυναμιών) είναι ουσιαστικά άχρηστο αν δεν αποτελέσει αφετηρία δημιουργίας και εφαρμογής διορθωτικών μέτρων ώστε να εξουδετερωθεί ο κίνδυνος επανεμφάνισης των αδυναμιών αυτών και συνεπώς να προστατευθούν και οι ίδιοι οι ελεγχόμενοι.

Ενδεικτική μορφή της έκθεσης ελέγχου, όσον αφορά τη δομή και το περιεχόμενό της παρουσιάζεται στο Παράρτημα ΙΙ, έντυπο Νο 9.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Spencer Pickett K.H., The Internal Auditing Handbook, ο.π., σελ.296-301.
- [2] Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, ο.π., σελ.177.

7. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

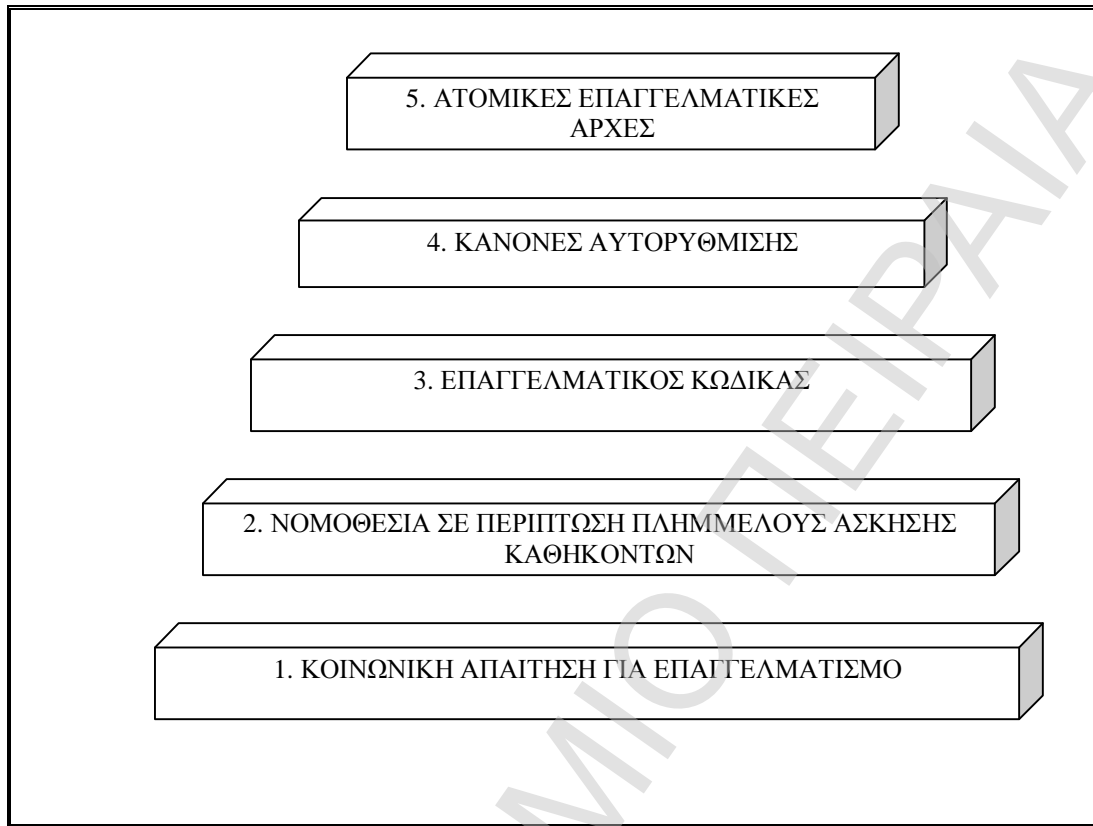
Το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας του εσωτερικού καθορίζεται μέσα από τους κανονισμούς που δημοσιεύονται από το Institute of Internal Auditors (IIA Standards) και από τη εγχώρια νομοθεσία. Η ανάγκη δε για εσωτερικό έλεγχο προκύπτει από τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης (Principles of Corporate Governance).

Οι ανάγκες πλέον των επενδυτικών κεφαλαίων δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με βάση τους παραδοσιακούς τρόπους χρηματοδότησης. Οι οργανισμοί επιζητούν υγιή και χαμηλού κόστους μετοχικά κεφάλαια, μέσω της κεφαλαιαγοράς προσφέροντας νέους μετοχικούς τίτλους, διαπραγματεύσιμους στο χρηματιστήριο. Η διευρυνόμενη προσφορά μετοχικών τίτλων των οργανισμών προς το ευρύ επενδυτικό κοινό συντελεί στην αλλαγή του χαρακτήρα της ιδιοκτησίας τους ο οποίος διευρύνεται. Κύριο χαρακτηριστικό της ιδιοκτησίας των σύγχρονων ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, είναι η πολυμετοχική σύνθεσή τους. Η πολυμετοχική ιδιοκτησία συνεπάγεται το διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου καθώς και την ανάδειξη επαγγελματιών διαχειριστών (managers) των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για ανάπτυξη διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες πραγματοποίησης ενεργειών από τα στελέχη της επιχείρησης, προς όφελος μεμονωμένων ατόμων και όχι προς όφελος της εταιρείας.

Για να είναι όμως αποδεκτό από την κοινωνία το έργο του εσωτερικού ελέγχου και να είναι εισακούεται η άποψή του από τους μετόχους πρέπει να συστηματοποιημένος και να λειτουργεί σε ενιαίο πλαίσιο ανεξαρτήτως οργανισμού και πέρα από επιχειρησιακά συμφέροντα. Στο Σχήμα 8 παρουσιάζονται διαγραμματικά οι ομάδες συμφερόντων που ουσιαστικά θέτουν το πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελεγκτή [1].

ΣΧΗΜΑ 8

Παράγοντες Καθορισμού Θεσμικού Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου



1. *Κοινωνική απαίτηση για επαγγελματισμό.* Μέτοχοι, υποψήφιοι επενδυτές, οικονομικές ενώσεις και πιστωτικά ιδρύματα επιθυμούν ξεκάθαρο πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλίζουν τα συμφέροντα τους.

2. *Νομοθεσία.* Το κράτος για εξασφαλίσει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και την ομαλή λειτουργία του χρηματιστηρίου επιβάλλει την ανάλογη νομοθεσία.

3. *Επαγγελματικός Κώδικας.* Είναι η προσπάθεια για αξιοπιστία και τυποποίηση που διεξάγεται από τους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές μέσω των επαγγελματικών ενώσεών τους.

4. *Κανόνες Αυτορύθμισης.* Καθιερώνονται από επιχειρήσεις μεμονωμένα ή από κλάδους προκειμένου να προστατεύουν την αξιοπιστία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου που διατηρούν.

5. *Ατομικές επαγγελματικές αρχές.* Κάθε εσωτερικός ελεγκτής έχει το δικό του προσωπικό κώδικα δεοντολογίας και ηθικής που χρησιμοποιεί σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ευθυκρισία και ανάπτυξη πρωτοβουλίας.

Και ο πέντε παραπάνω παράγοντες που περιγράψαμε παραπάνω συλλειτουργούν στη δημιουργία του πλαισίου υπό το οποίο λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος.

7.1 ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σε διεθνές επίπεδο ποικίλοι ελεγκτικοί φορείς, ανά χώρα, έχουν εκδώσει κατά καιρού πρότυπα διενέργειας και λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Τα πιο σημαντικά, τα οποία είναι και αναγνωρισμένα και εφαρμόζονται από εσωτερικούς ελεγκτές σε όλες σχεδόν τις χώρες του δυτικού κόσμου είναι τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (The institute of Internal Auditors) το οποίο έχει παραρτήματα σε 150 πενήντα πόλεις του κόσμου και είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία ενός πλαισίου το οποίο θέτει κανόνες για την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον αναφέρονται ενδεικτικά τα πρότυπα του Συμβούλιο Ελεγκτικών Πρακτικών (Auditing Practices Board) της Μεγάλης Βρετανίας, μιας χώρας με ιδιαίτερη παράδοση στην ελεγκτική και τη θεσμοθέτησή της σε αυστηρά επαγγελματικά πλαίσια.

7.1.1 Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών

Τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου βασίζονται στις καθιερωμένες πρακτικές του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή και τείνουν να επιβάλλουν την ομοιομορφία των ελέγχων ανεξάρτητα από το αντικείμενο και το σκοπό του ελέγχου ή τις ιδιαιτερότητες του ελεγκτή. Τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors' Practice Professional Standards) αποτελούνται από πέντε βασικά πρότυπα (από το 100 έως το 500) μέσα στα οποία περιλαμβάνονται εικοσιπέντε υποενότητες, καθεμία από τις οποίες συνοδεύεται από συγκεκριμένες οδηγίες. Οι κυριότερες απαιτήσεις των Προτύπων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών παρουσιάζονται ακολούθως:

100 ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ (INDEPENDENCE)

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν.

110 Οργανωτική Δομή (Organisational Status) – Η οργανωτική δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι τέτοια που να επιτρέπει την ανεμπόδιστη περάτωση του ελεγκτικού έργου.

120 Αντικειμενικότητα (Objectivity) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

200 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (PROFESSIONAL PROFICIENCY)

Οι εσωτερικοί έλεγχοι πρέπει να διεξάγονται με επαγγελματισμό και τη δέουσα προσοχή.

210 Προσωπικό (Staff) – Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει διασφάλιση ότι οι τεχνικές και θεωρητικές γνώσεις των εσωτερικών ελεγκτών είναι ανάλογες των ελέγχων που διενεργούν.

220 Γνώση, Ικανότητες, Μέτρα Πειθαρχίας (Knowledge, Skills, Discipline) – Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διαθέτει ή να αποκτήσει τη γνώση, τις ικανότητες και τα μέτρα πειθαρχίας που απαιτούνται για να φέρει σε πέρας το έργο του.

230 Επίβλεψη (Supervision) – Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει διασφάλιση για την ορθή επίβλεψη των ελέγχων.

240 Συμφωνία με τις Κατευθύνσεις της Διοίκησης (Compliance with Standards of Conduct) - Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ακολουθούν τις κατευθύνσεις και πολιτικές του οργανισμού όπως αυτές καθορίζονται από τη διοίκηση.

250 Γνώση, Ικανότητες, Μέτρα Πειθαρχίας (Knowledge, Skills, Discipline) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να θέτουν τη γνώση, τις ικανότητες και την πειθαρχία ως απαραίτητες παραμέτρους κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων.

260 Διαπροσωπικές Σχέσεις και Επικοινωνία (Human Relations and Communications) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν ικανότητα στη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και την επικοινωνία.

270 Δια βίου Εκπαίδευση (Continuous Education) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν τις τεχνικές και θεωρητικές γνώσεις τους σε υψηλό

επίπεδο μέσω συνεχούς εκπαίδευσης σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους.

280 Αυστηρή Επαγγελματική Αντιμετώπιση (Due Professional Care) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να δείχνουν αυστηρή επαγγελματική φροντίδα κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

300 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (SCOPE OF WORK)

Το αντικείμενο των εσωτερικών ελέγχων πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση και εκτίμηση της καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας των μέτρων ελέγχου (system controls) του οργανισμού και τη μέτρηση της απόδοσης τους ως προς τη δυνατότητά τους να επιτελέσουν συγκεκριμένο έργο.

310 Αξιοπιστία Πληροφοριών (Reliability and Integrity of Information) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών και επιχειρησιακών πληροφοριών καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση, τη μέτρηση την κατάταξη και την κοινοποίηση τους.

320 Συμμόρφωση με Πολιτικές, Σχέδια, Διαδικασίες, Νόμους και Κανονισμούς (Compliance with Policies, Plans, Procedures, Laws and Regulations) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν τη λειτουργία των μέτρων ελέγχου που έχουν δημιουργηθεί για να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με αυτές τις πολιτικές, σχέδια, διαδικασίες και νόμους που έχουν σημαντική επίδραση στις επιχειρησιακές διαδικασίες και αναφορές και καθορίζουν αν οργανισμός είναι σε συμμόρφωση.

330 Προστασία Κεφαλαίων (Safeguarding Assets) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν τα μέσα προστασίας των κεφαλαίων του οργανισμού και να επιβεβαιώνουν ότι υπάρχουν τέτοια.

340 Οικονομική και Αποτελεσματική Χρήση των Πόρων (Economic and Efficient Use of Resources) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιβραβεύουν την οικονομική και αποτελεσματική χρήση των πόρων που χρησιμοποιούνται.

350 Επίτευξη Προκαθορισμένων Στόχων (Accomplishment of Established Objectives and Goals for Operations and Programmes) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν τις δραστηριότητες και τα προγράμματα για

να διαπιστώνεται εάν διεξάγονται εάν διεξάγονται όπως έχουν σχεδιαστεί και τα αποτελέσματά τους είναι σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους.

400 ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ (PERFORMANCE OF AUDIT WORK)

Το ελεγκτικό έργο περιλαμβάνει το σχεδιασμό του ελέγχου, την εξέταση και εκτίμηση των πληροφοριών, την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων και των διαδικασία της ανασκόπησης.

410 Σχεδιασμός Ελέγχου (Planning the Audit) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να σχεδιάζουν κάθε έλεγχο.

420 Εξέταση και Εκτίμηση των Πληροφοριών (Examining and Evaluating Information) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συγκεντρώνουν, να αναλύουν, να ερμηνεύουν και να καταγράφουν τις πληροφορίες που τεκμηριώνουν τα αποτελέσματα του ελέγχου. Η πληροφόρηση πρέπει να είναι επαρκής, σχετική και χρήσιμη ώστε να αποτελεί ισχυρή βάση για τα ευρήματα του ελέγχου και τις αντίστοιχες προτάσεις.

430 Κοινοποίηση των Αποτελεσμάτων (Communicating Results) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναφέρουν τα αποτελέσματα των ελέγχων. Τα ευρήματα του ελέγχου πρέπει να βασίζονται στις δομημένες υπάρχουσες καταστάσεις και τη σχέση αιτίου αποτελέσματος.

440 Ανασκόπηση (Following-up) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προχωρούν σε ανασκόπηση για να βεβαιώνονται ότι λαμβάνονται όλες οι ενέργειες που είναι απαραίτητες όπως αυτές προσδιορίζονται από τα ελεγκτικά ευρήματα.

500 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διοικεί το τμήμα εσωτερικού ελέγχου κατάλληλα.

510 Σκοπός, Αρμοδιότητα, Ευθύνη (Purpose, Authority, Responsibility) –

Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής έχει την κύρια ευθύνη για τη σύνταξη δήλωσης των σκοπών, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

520 *Σχεδιασμός (Planning)* – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να σχεδιάσει πρόγραμμα δράσης ώστε το τμήμα να φέρει σε πέρας τις υποχρεώσεις του.

530 *Πολιτικές και Διαδικασίες (Policies and Procedures)* – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να παρέχει γραπτώς τις πολιτικές και διαδικασίες του τμήματος στους ελεγκτές ώστε να διευκολύνει το έργο τους.

540 *Διαχείριση και Ανάπτυξη Προσωπικού (Personnel Management and Development)* – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να δομήσει πρόγραμμα για τις διαδικασίες επιλογής και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού του τμήματος.

550 *Εξωτερικοί Ελεγκτές (External Auditors)* – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διασφαλίζει ότι οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου με του εξωτερικού συνάδουν και δεν είναι ασυμβίβαστοι.

560 *Διασφάλιση Ποιότητας* – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να δομήσει και να διατηρήσει ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας το οποίο θα αξιολογεί τη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτό περιλαμβάνει συμμόρφωση με τα επαγγελματικά πρότυπα και το ν κώδικα ηθικής και ένα πρόγραμμα επίβλεψης και εσωτερικών και εξωτερικών ανασκοπήσεων.

7.1.2 Πρότυπα Συμβουλίου Ελεγκτικών Πρακτικών

Στη Μεγάλη Βρετανία, μία από τις χώρες με μεγάλη παράδοση στην ελεγκτική, το Συμβούλιο Ελεγκτικών Πρακτικών (Auditing Practices Board) έχει εκδώσει, από τον Ιανουάριο του 1990, «Οδηγίες προς τους Εσωτερικούς Ελεγκτές» (Guidance for Internal Auditors) [3]. Οι οδηγίες αυτές περιλαμβάνουν οκτώ (8) σημεία που είναι τα ακόλουθα:

1. ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ (INDEPENDENCE)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ανεξάρτητος όσον αφορά την τη θέση του στην οργανωτική δομή του οργανισμού και την αντικειμενικότητα που του δίνει τη δυνατότητα να φέρει σε πέρας το έργο του.

2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (STAFFING & TRAINING)

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επανδρώνεται κατάλληλα ως προς τον αριθμό, τα τυπικά προσόντα και την εμπειρία των εργαζομένων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα.

3. ΣΧΕΣΕΙΣ (RELATIONSHIPS)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσπαθεί να προσπαθεί να καλλιεργεί επικοινωνιακή σχέση με τη διοίκηση και να καταλαβαίνουν τις ανάγκες της, όπως επίσης και τις απαιτήσεις των εξωτερικών ελεγκτών και της Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee).

4. ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ (DUE CARE)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να δείχνει ιδιαίτερη φροντίδα και προσήλωση κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ (PLANNING, CONTROLLING, RECORDING)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να σχεδιάζει, να ελέγχει και να καταγράφει κατάλληλα το έργο του.

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (EVALUATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναγνωρίζει και να αξιολογεί το εσωτερικό σύστημα ελέγχου του οργανισμού και να αναφέρει την καταλληλότητα και την απόδοσή του.

7. ΤΕΚΜΗΡΙΑ (EVIDENCE)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συγκεντρώνει επαρκή, σχετικά και αξιόπιστα τεκμήρια που να συνοδεύουν τα όσα αναφέρει στα συμπεράσματα και τις προτάσεις του.

8. ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διασφαλίζει ότι τα ευρήματα, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν μετά από κάθε έλεγχο κοινοποιούνται με τον κατάλληλο τρόπο στην ανάλογη βαθμίδα διοίκησης και να ζητά από αυτήν την ανάλογη δράση. Πρέπει επίσης να διασφαλίζει ότι υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες ώστε να παρακολουθείται εάν όντως οι προτάσεις του εισακούονται και λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα.

7.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό του θεσμικού και νομικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων, οδήγησε τους αρμόδιους φορείς στην έκδοση αποφάσεων και νόμων, που είναι σύμφωνες με τις σύγχρονες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης. Μεταξύ αυτών των σύγχρονων αρχών, περιλαμβάνονται και η ανάπτυξη διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, η ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας κλπ.

Η Επιτροπή για την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα διατύπωσε έναν κώδικα αρχών και βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης το 1999. Κατόπιν, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, λαμβάνοντας υπόψιν το έργο της Επιτροπής και τις τρέχουσες εξελίξεις, εξέδωσε το Νοέμβριο του 2000 την Απόφαση υπ' αριθμό 5/204/14-11-2000, η οποία αφορά κανόνες συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεόμενων με αυτές προσώπων.

Στη συνέχεια ο Τομέας Ανάπτυξης Εργασιών του ΧΑΑ και ειδικότερα το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης προχώρησε τον Αύγουστο του 2001 στη σύνταξη ενός κειμένου με τίτλο «Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Προβολής Εισηγμένων» και το οποίο αφορά την ανάπτυξη ορισμένων ποιοτικών κριτηρίων, με βάση και τη διεθνή εμπειρία, ώστε να προβληθούν κατάλληλα οι εισηγμένες εταιρείες στις εγχώριες και διεθνείς αγορές και να υπάρξει τόνωση του επενδυτικού ενδιαφέροντος για αυτές.

Τέλος, η Ελληνική Κυβέρνηση [4] προχώρησε τα Μάιο του 2002 στη σύνταξη και έκδοση του Νόμου υπ' αριθμό 3016, ο οποίος αφορά μεταξύ άλλων και θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, και ο οποίος εκσυγχρονίζει και επίσης το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι διατάξεις που αφορούν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου περιέχονται στο Κεφάλαιο Α', το οποίο αναφέρεται σε «Ειδικά Θέματα Διοίκησης και Λειτουργίας Ανωνύμων Εταιριών που έχουν Εισηγμένες Μετοχές ή άλλες Κινητές Αξίες τους σε Οργανωμένη Χρηματιστηριακή Αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα». Σημειώνεται ότι το Δεκέμβριο του 2002,

εκδόθηκε ο Νόμος 3091/2002, με τον οποίο πραγματοποιούνται μικρές αλλαγές στο πλαίσιο το οποίο καθορίστηκε σύμφωνα με τα Νόμο 3016/2002.

Στο Παράρτημα ΙΙΙ παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις και οι κανόνες ως προς τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Σημειώνεται πως ότι προβλέπεται από το Νόμο 3016/2002 και την Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς είναι υποχρεωτικό να εφαρμοστεί από τις εταιρείες, ενώ αντίθετα τα ποιοτικά κριτήρια του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών αποτελούν συστάσεις προς τις επιχειρήσεις και ως εκ τούτου, η εφαρμογή τους έχει προαιρετικό χαρακτήρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] [3] Spencer Pickett K.H., The Internal Auditing Handbook, ο.π., σελ.38-41.
- [2] www.theiia.org (The Institute of Internal Auditors).
- [4] Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Νόμος 3016-2002 (17/05/2002), Νόμος 3091/2002 (24-12-2002).

8. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης που ασπάζονται ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί. Η βασική της αρχή συνίσταται θεωρία πως όλα τα μέλη ενός οργανισμού πρέπει να δουλεύουν μαζί ώστε να εκπληρώνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών επιτυγχάνοντας το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα με την πρώτη προσπάθεια. Με άλλα λόγια, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως ολοκληρωμένη προσπάθεια για να κερδηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όλες τις εκφάνσεις λειτουργίας του οργανισμού ώστε να μπορέσει να επιτύχει το στόχο της ικανοποίησης των πελατών του.

8.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΟΠ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ – ΕΛΕΓΧΟΥ

Αποτελεί κοινό τόπο ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι συμβατή με τον εσωτερικό έλεγχο, όπως αυτός νοείται παραδοσιακά [1]. Πιο συγκεκριμένα:

- ∅ Με τη ΔΟΠ όλο το προσωπικό του οργανισμού είναι υπεύθυνο για την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει και πρωτοβουλίες που πολλές φορές ξεφεύγουν από τις υπάρχουσες διαδικασίες και πρακτικές. Από την άλλη, η ενθάρρυνση για πρωτοβουλία είναι απαγορευτική για τους εσωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι ελέγχουν τη συμμόρφωση με τους κανόνες και τα μέτρα ελέγχου του οργανισμού.
- ∅ Η ΔΟΠ ενθαρρύνει του εργαζομένους να αναλαμβάνουν κινδύνους μέσω καινοτομικών πρωτοβουλιών. Αυτό είναι σε αντίθεση με τη αποφυγή του κινδύνου που χαρακτηρίζει τους εσωτερικούς ελεγκτές. Οι τελευταίοι, τείνουν να επικεντρώνονται σε πιθανούς κινδύνους για το έλεγχο των συστημάτων του οργανισμού και προτείνουν μέτρα που είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να αποφεύγονται ή να ελαχιστοποιούνται οι απειλές για το σύστημα. Κατά συνέπεια δεν προτείνουν ποτέ την ανάληψη κινδύνου ερχόμενοι έτσι σε αντιδιαστολή με τη ΔΟΠ που προωθεί την ανάληψη κινδύνων και πρωτοβουλιών.

- Ø Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της ΔΟΠ η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί περισσότερο μία πορεία παρά ένα στόχο που κάποια στιγμή επιτυγχάνεται. Αυτό συμβαίνει γιατί ο οργανισμός πρέπει κάθε φορά να αντιδρά ανάλογα με τις εκάστοτε διαμορφούμενες συνθήκες. Αυτό δημιουργεί μία αβεβαιότητα που είναι αντίθετη με την πρακτική των εσωτερικών ελεγκτών οι οποίοι σύμφωνα με τα Πρότυπα 400 και 500 του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών , που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τονίζουν την ανάγκη για σχεδιασμό εκ των προτέρων.
- Ø Στη ΔΟΠ στόχος είναι η ποιότητα όπως αυτή καθορίζεται από τους πελάτες. Αντίθετα οι εσωτερικοί ελεγκτές επικεντρώνονται στο οικονομικό αποτέλεσμα των διαδικασιών και της λειτουργίας του οργανισμού.
- Ø Στη ΔΟΠ το ερώτημα που τίθεται για να κριθεί κάθε διαδικασία είναι γιατί γίνονται. Βασικός σκοπός είναι να καταργηθούν όλες οι διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν του οργανισμού. Αντίθετα το ερώτημα που τίθεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι πώς γίνονται και αν οι ενέργειες είναι σύμφωνες με τις καθιερωμένες διαδικασίες.
- Ø Σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ το προσωπικό επιλέγεται με αυστηρά κριτήρια έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στην εργασία του, να έχει αυτοεκτίμηση και να είναι περήφανο για το έργο του. Από την άλλη, ο οργανισμός δημιουργεί τμήμα εσωτερικού ελέγχου γιατί η διοίκηση έχει αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του προσωπικού.
- Ø Η ΔΟΠ απαιτεί συμμετοχική προσέγγιση από το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Αντίθετα το Πρότυπο 100 αναφέρεται στη ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή ως προϋπόθεση για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Ø Σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πλήρη και έγκαιρη πληροφόρηση έτσι ώστε να δύνανται να ελέγχουν την ποιότητα της εργασίας τους και πιθανά ενδεχόμενα βελτίωσης και αλλαγής. Η πρακτική όμως των εσωτερικών ελεγκτών είναι να αναφέρουν τα ευρήματα της έρευνας τους στην ανώτερη διοίκηση και όχι στους ίδιους τους ελεγχόμενους που είναι οι εργαζόμενοι.

Ωστόσο, όπως θα αναπτύξουμε παρακάτω, υπάρχει η δυνατότητα να εναρμονίσουμε τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με τις αρχές Διοίκησης

Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιώντας σύγχρονα εργαλεία διοίκησης που διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών του και τη συνεχή βελτίωση με στόχο πάντα την ικανοποίηση του πελάτη.

8.2 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΙΙΑ

Μέσα από τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών γίνεται λόγος για διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου [2]. Το πρότυπο 560 αναφέρεται στην αναγκαιότητα για τα ακόλουθα:

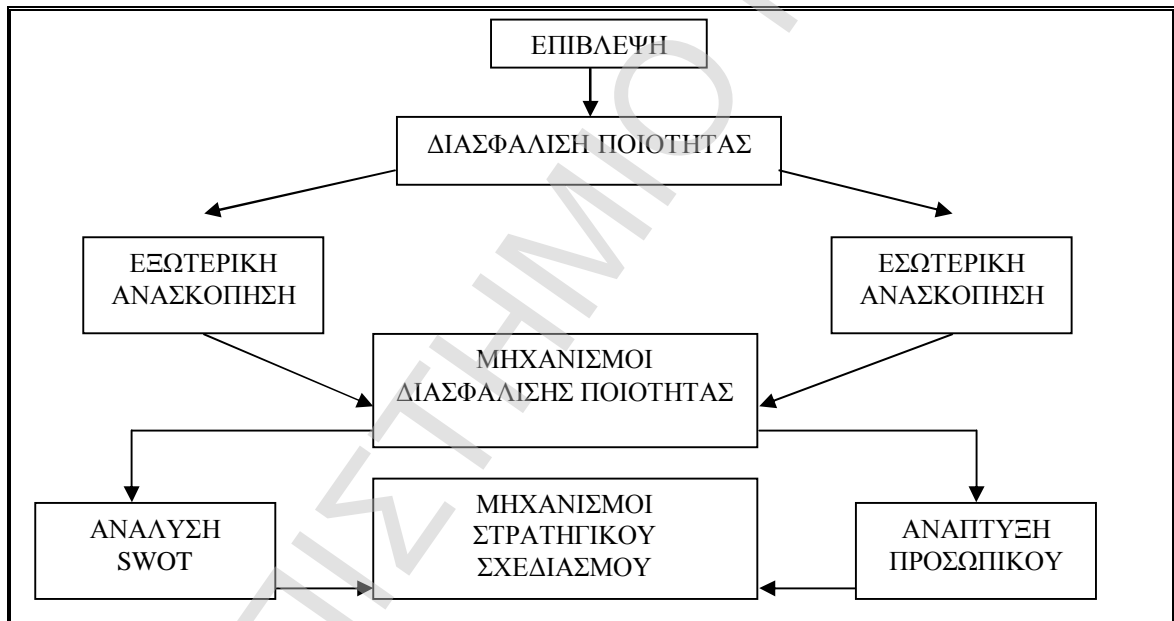
- Ø *Επίβλεψη.* Το κυριότερο χαρακτηριστικό είναι ότι οι ελεγκτές πρέπει να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις με επαγγελματικό τρόπο. Από τη μια πλευρά αυτό απαιτεί συμμόρφωση με τα πρότυπα και τις διαδικασίες. Από την άλλη πρέπει να τους παρέχεται επαρκής καθοδήγηση από τη διοίκηση του εσωτερικού ελέγχου όπως ξεκάθαρη πληροφόρηση κι οποιαδήποτε άλλη βοήθεια. Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου έχει καθήκον να είναι διαθέσιμος οποιαδήποτε στιγμή για τον ελεγκτή κατά τη διάρκεια του ελέγχου.
- Ø *Εσωτερική Ανασκόπηση.* Αυτή πρέπει να διεξάγεται σε διάφορα επίπεδα περιλαμβανομένης και της ανασκόπησης των εγγράφων και των πρόχειρων αναφορών του εσωτερικού ελέγχου. Πρέπει να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα ανασκοπήσεων όπου η διοίκηση του εσωτερικού ελέγχου θα κάνει λεπτομερείς αναθεωρήσεις των πιο μεγάλων και σημαντικών ελέγχων που έχουν ολοκληρωθεί. Προτείνεται ένα στέλεχος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου να επωμιστεί την ευθύνη της διασφάλισης ποιότητας. Αυτό το άτομο θα αναφέρει περιοδικά στον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου την συνολική κατάσταση και θα υποδεικνύει αλλαγές στις υπάρχουσες πρακτικές.
- Ø *Εξωτερική Ανασκόπηση.* Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών προτείνει ότι αυτή πρέπει να γίνεται κάθε τρία χρόνια και θα πρέπει να εξαρτάται από την έκταση και τη χρονική συχνότητα των εσωτερικών ανασκοπήσεων. Μπορεί να διεξάγονται από εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων, από εξωτερικούς ελεγκτές ή από ελεγκτές άλλων εταιρειών στα πλαίσια συνεργασίας. Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα

αποτελέσματα ώστε να διαμορφώνει στρατηγική για τη βελτίωση της λειτουργίας του τμήματος και να παράγει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας.

Το μοντέλο που περιγράφεται στο Σχήμα 9 δείχνει την παραδοσιακή άποψη για την ποιότητα που ξεκινά μετά το τέλος ενός προγράμματος ελέγχου. Τα ζητήματα που έρχονται στην επιφάνεια σαν αποτέλεσμα της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας προκύπτουν από στρατηγική ανάλυση και ασκήσεις ανάπτυξης προσωπικού όπου τα οποιαδήποτε προβλήματα επιλύονται.

ΣΧΗΜΑ 9

Πρόγραμμα Διασφάλισης Ποιότητας



8.3 ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ωστόσο η εφαρμογή των όσων περιλαμβάνει το πρότυπο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών για τη διασφάλιση ποιότητας δεν επαρκούν για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά χρειάζεται αναδόμηση του εσωτερικού ελέγχου σε πολλά κρίσιμα σημεία. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εσωτερικός έλεγχος και είναι σε άμεση σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι:

- Ø Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου.
- Ø Κατανόηση των αναγκών του οργανισμού και η ικανοποίηση των αναγκών του για υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου.
- Ø Η ενθάρρυνση για συμμόρφωση με τα επαγγελματικά πρότυπα, τις πολιτικές και τις διαδικασίες της διοίκησης, τον κώδικα ηθικής και όποιους άλλους νόμους και κανονισμούς βρίσκονται σε ισχύ από όλο το προσωπικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Ø Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού και εφαρμογή τεχνικών ώστε να επιτυγχάνεται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα η ολική ποιότητα στις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου.
- Ø Υιοθέτηση φιλοσοφίας ΔΟΠ στη καθημερινή ρουτίνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Ø Έμφαση στη ομαδική εργασία, τις συμμετοχικές διαδικασίες, την ανάπτυξη προγραμματισμού και τη συνεχή εκπαίδευση.

8.3.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί πολύ κρίσιμο σημείο καθώς έτσι διασφαλίζεται η ορθολογική κατανομή των πόρων αλλά και η εναρμόνιση των στόχων του οργανισμού με αυτούς του εσωτερικού ελέγχου και ο συντονισμός του για την ικανοποίηση του πελάτη και την παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών.

8.3.1.1 ΟΡΑΜΑ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Οι ελεγκτές μέχρι τώρα θεωρούσαν απαραίτητη μόνο την ύπαρξη καταστατικού χάρτη (audit charter). Σε αυτό το κείμενο περιγράφονται η εξουσία, οι ευθύνες, οι μέθοδοι και η θέση του εσωτερικού ελέγχου στη δομή της επιχείρησης. Όμως αυτό δεν είναι αρκετό. Είναι πολύ περιοριστικό και δεν παρουσιάζει όλα τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Η ανάγκη για καθιέρωση μιας δήλωσης οράματος (vision statement) είναι αδήριτη [3]. Χρειάζεται μια λεπτομερής περιγραφή για το τι κάνει ο εσωτερικός έλεγχος και για τη συνεισφορά του τόσο στον οργανισμό όσο και στην κοινωνία. Το όραμα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιείται σαν ένας σκοπός που μαζί με μια σειρά από στόχους ενισχύουν τη ύπαρξή του και τις υπηρεσίες του.

Από την άλλη, εξίσου αναγκαία είναι μία δήλωση αποστολής (mission statement) αφού με αυτή αναφέρεται πως θα επιτευχθεί το όραμα του τμήματος. Σε αυτή περιγράφονται οι ενέργειες και οι δραστηριότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό και μια εύλογη επίδραση σε μια συγκεκριμένη περιοχή που επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού.

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προσχωρήσει στη δημιουργία οράματος και αποστολής ώστε να μπορέσει να δει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε ποια θα έπρεπε να είναι και το έργο που πρέπει να φέρνει σε πέρας. Έχοντας υπόψη αυτή τη γενική εικόνα μπορεί να ασφαλής και αποτελεσματικός ο σχεδιασμός δραστηριοτήτων και διαδικασιών.

Ένα σημαντικό ζήτημα κατά τη διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με την ανάγκη εμπλοκής της διοίκησης του οργανισμού στη διαδικασία. Υπάρχει ο πειρασμός να παγιδευτούμε στη διαμάχη να προστατεύσουμε την ανεξαρτησία του ελέγχου, όπου η επικοινωνία με τον έξω κόσμο απαγορεύεται. Σε αυτήν την περίπτωση τα πλάνα και οι στρατηγικές του εσωτερικού ελέγχου βασίζονται ολοκληρωτικά στην αντίληψη του εσωτερικού ελέγχου για τις ανάγκες του οργανισμού. Όμως υπάρχει η ανάγκη να εξηγηθεί η ελεγκτική διαδικασία και να δειχτεί γιατί οι πόροι κατευθύνονται στη μία ή την άλλη περιοχή. Μία στρατηγική που δεν βασίζεται στις ανάγκες του οργανισμού και δεν υποστηρίζεται από αυτόν είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Η συμμετοχή της διοίκησης περιλαμβάνει:

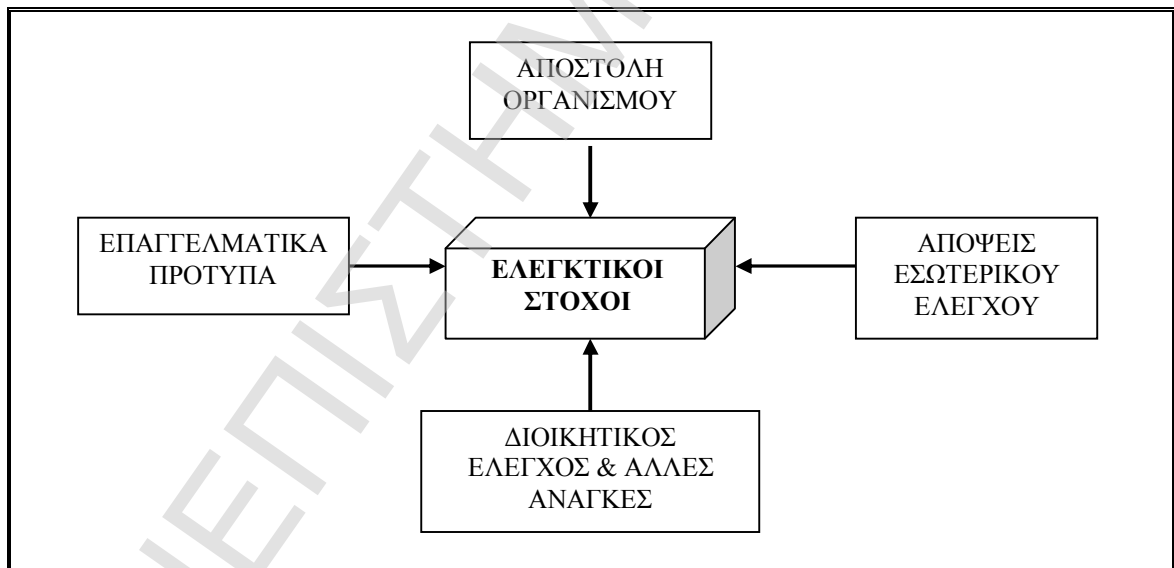
- Ø Εξήγηση ότι ο έλεγχος λειτουργεί με μία προσδιορισμένη στρατηγική
- Ø Διασφάλιση ότι αυτή η στρατηγική βασίζεται κυρίως στις εκπεφρασμένες ελεγκτικές ανάγκες του οργανισμού

- ∅ Δημοσιοποίηση της σύνδεσης μεταξύ κινδύνων και κατανομής πόρων
- ∅ Ενημέρωση της διοίκησης για αλλαγές στις υπάρχουσες στρατηγικές
- ∅ Διασφάλιση οδών όπου σχετική πληροφόρηση μεταδίδεται από και προς τη διοίκηση
- ∅ Ξεκαθάρισμα των σημείων τομής μεταξύ του ρόλου της διοίκησης και του ελέγχου
- ∅ Διατήρηση ενός βαθμού ανεξαρτησίας που αφήνει στον έλεγχο τον τελικό λόγο για τη στρατηγική και το σχεδιασμό

Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου αποσαφηνίζεται μέσα από συγκεκριμένους στόχους [4]. Ο σχεδιασμός των στόχων, κατά συνέπεια, είναι το πρώτο βήμα της διοίκησης του εσωτερικού ελέγχου. Η διαδικασία για τη θέσπισή τους είναι η ακόλουθη:

ΣΧΗΜΑ 10

Ελεγκτικοί Στόχοι



Οι στόχοι που καθορίζονται πρέπει να είναι ξεκάθαροι. Αυτό φαίνεται αυτονόητο αλλά η σαφήνεια των στόχων δεν υπάρχει πάντοτε. Ένας καλός είναι να ρωτήσεις κάθε ελεγκτή ποιον θεωρούν σαν κύριο στόχο τους. Δεν είναι αρκετή η σύνταξη ενός κειμένου με τον τίτλο «ελεγκτικοί στόχοι». Η ποικιλία των υπηρεσιών ελέγχου δεν αποτελεί πρόβλημα όσο ορίζεται και εφαρμόζεται ένα κατάλληλο μοντέλο.

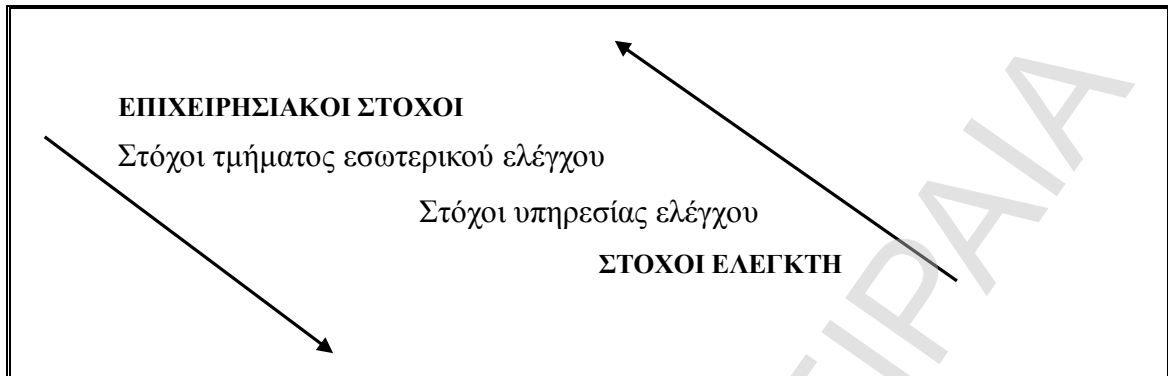
Δεν έχει μεγάλη σημασία για τον οργανισμό αν υπάρχουν τυπικοί στόχοι οι οποίοι δεν δημοσιοποιούνται σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του οργανισμού. Η επικοινωνία μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές:

- Ø Οι στόχοι ενσωματώνονται μέσω ενός καταστατικού χάρτη
- Ø Κατάλληλη αντιστοιχία που επαναλαμβάνει το στόχο
- Ø Η ετήσια αναφορά του ελέγχου
- Ø Επίσημες παρουσιάσεις στην Επιτροπή Ελέγχου
- Ø Κάποια αναφορά μέσα από τις κύριες αναφορές ελέγχου

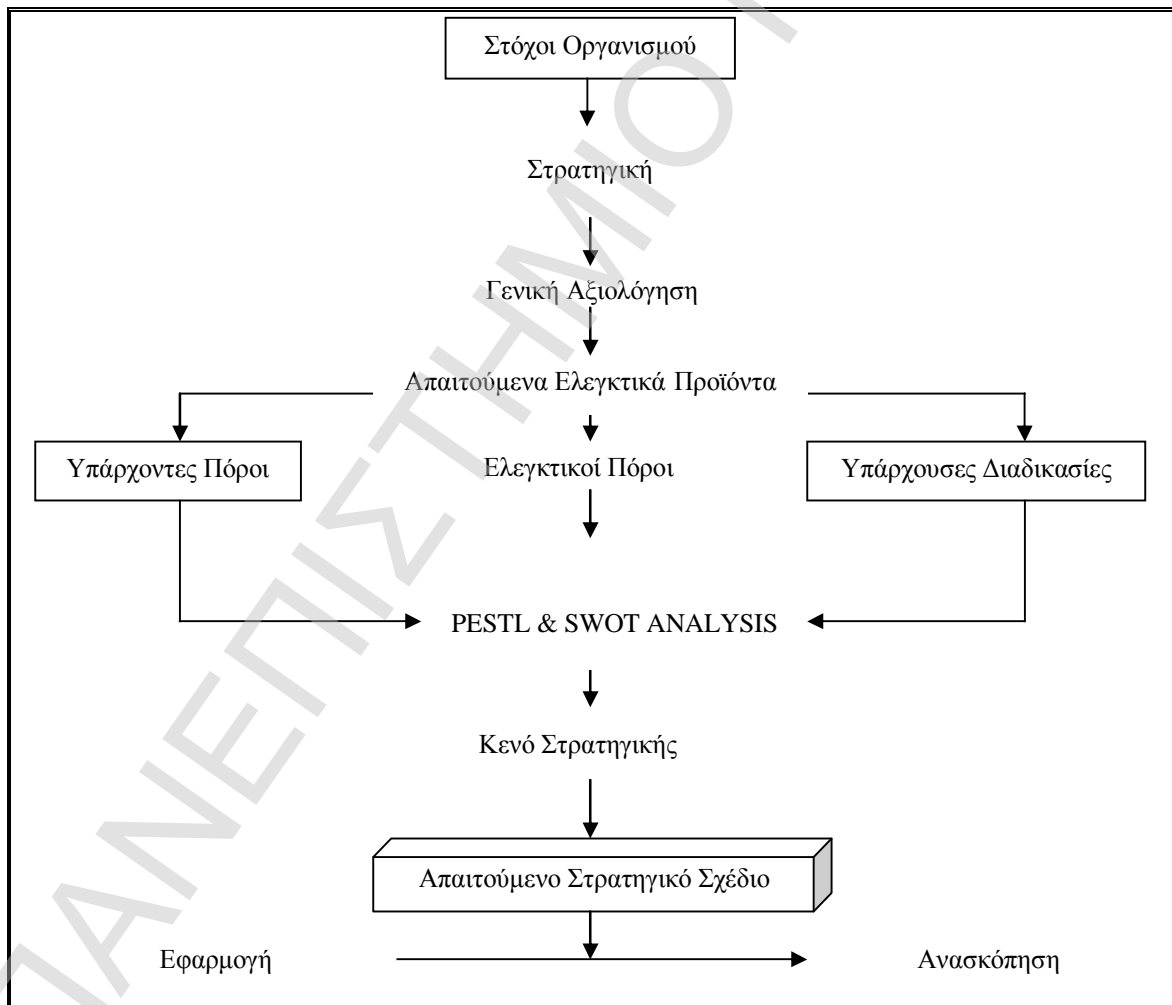
Το να περνάμε τυπικά έγγραφα σε όλους τους ελεγκτές δεν είναι αρκετό. Υπάρχει η ανάγκη να εξασφαλιστεί ότι οι ελεγκτές κατανοούν και δουλεύουν σύμφωνα με τους συμφωνημένους στόχους. Αυτό για το προσωπικό του ελέγχου μπορεί να σημαίνει εσωτερικά οργανωμένη εκπαίδευση, και εργαστήρια δεξιοτήτων.

Η στρατηγική πρέπει να γνωστοποιείται σε όσους πρέπει να την εκπληρώσουν. Το βασικό στοιχείο που παρερμηνεύεται από πολλά διοικητικά στελέχη είναι ότι βλέπουν την στρατηγική σαν μυστική επιχείρηση. Το μπέρδεμα γίνεται γιατί μερικά σημεία της στρατηγικής είναι εμπιστευτικά για τους έξω. Αυτά μπορεί να συσχετίζονται με κόστος μονάδων των υπηρεσιών που παρέχονται ή πως θα αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός ή πως θα γίνει η διαχείριση θεμάτων όπως η διασφάλιση ποιότητας και η προστασία των δεδομένων. Αυτό δεν σημαίνει ότι το προσωπικό του ελέγχου δεν πρέπει να ενημερώνεται. Πρέπει να εμπλέκουμε όλους του ελεγκτές στη διαδικασία της στρατηγικής. Δεν πρέπει μόνο να πουλούν τις ιδέες αλλά πρέπει και να τις δημιουργούν μέσα από την πρακτική της ενεργούς εμπλοκής. Οι συναντήσεις ομάδων, η περιοδική συμβουλευτική και ηχηρή συζήτηση βοηθούν να καθιερωθεί αυτή η αρχή. Ημέρες μακριά από το χώρο εργασίας σε άνετα ξενοδοχεία βοηθούν να ενισχυθεί αυτή η ιδέα της εμπλοκής. Η μεταφορά των στόχων προς τα κάτω είναι αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας της στρατηγικής γιατί έτσι εξασφαλίζεται η αρμονία των στόχων της επιχείρησης με τους προσωπικούς στόχους του ελεγκτή (Σχήμα 11). Επιπλέον, στο Σχήμα 12 παρουσιάζεται η θεμιτή διαδικασία της στρατηγικής που θα πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά του κύκλου του Deming (Plan-Do-Check-Act).

ΣΧΗΜΑ 11
Σύνδεση Στόχων



ΣΧΗΜΑ 12
Διαμόρφωση Στρατηγικής Ελέγχου



Βασικό στοιχείο της ελεγκτικής στρατηγικής είναι η γενική αξιολόγηση. Αυτή προσδιορίζει τις ελεγκτικές ανάγκες ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει το

σημαντικό ζήτημα της σύλληψης των συστημάτων κλειδιών που υποστηρίζουν έναν οργανισμό έτσι ώστε να απομονωθούν και να παρουσιαστούν οι ελεγκτικές ανάγκες. Οι στόχοι του ελέγχου ορίζουν τι θέλουμε να πετύχουμε, οι ανάγκες ελέγχου υπαγορεύουν πόση δουλειά πρέπει να γίνει και τον τύπο των κατάλληλων πόρων. Μία γενική αξιολόγηση απαιτεί συζήτηση με τη μεσαία διοίκηση και περιλαμβάνει :

1. Ορισμό της ελεγκτικής μονάδας.
2. Μία αξιολόγηση της σχετικής σημασίας κάθε τμήματος.
3. Διερεύνηση του τύπου των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα τμήματα.
4. Ταξινόμηση σχετικά με τους πόρους που διαδοχικά εκχωρούνται κατά τη διάρκεια ενός ελεγκτικού σχεδίου.

Ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει την εναρμόνιση των στόχων της επιχείρησης για έμφαση στην ποιότητα και την ικανοποίηση πελατών με τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου. Παράλληλα μετατρέπει τη στρατηγική από ένα από ένα θεωρητικό σκαρίφημα σε καθημερινή πρακτική που μετράται αξιολογείται και επαναπροσδιορίζεται συνεχώς με τη συνδρομή όλων των εμπλεκομένων.

8.3.2 Πελατοκεντρική Θεώρηση

Ο πιο σημαντικός στόχος της ΔΟΠ είναι ανταποκριθεί ή και να ξεπεράσει τις προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Η απάντηση στο ερώτημα για το ποιος είναι ο βασικός πελάτης του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από το ποιος λαμβάνει τη μεγαλύτερη ωφέλεια από τη λειτουργία των ελεγκτικών υπηρεσιών [5]. Στα πρώτα χρόνια της ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου σκοπός του ήταν κυρίως να ικανοποιεί τις ανάγκες της διοίκησης (Statement of Responsibilities – 1947). Σε νεώτερη αναθεώρηση (Statement of Responsibilities – 1990) αναφέρεται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προσφέρουν υπηρεσίες στον οργανισμό. Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιμετωπίζονται ως τμήμα της διοίκησης που λειτουργούν επικουρικά στο έργο των υπολοίπων βοηθώντας με τον τρόπο αυτό στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Οι εξωτερικοί πελάτες του εσωτερικού ελέγχου είναι η διοίκηση, σε όλα τα επίπεδα, το διοικητικό συμβούλιο, οι επιτροπές ελέγχου, οι εξωτερικοί ελεγκτές και τα διάφορα τμήματα εντός του οργανισμού. Οι εσωτερικοί πελάτες των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου είναι κυρίως το προσωπικό του αντίστοιχου τμήματος. Στους εξωτερικούς πελάτες πρέπει να δίνεται η δυνατότητα να εκφράζουν τη γνώμη και τις απόψεις τους μέσω ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια αυτά πρέπει να περιλαμβάνουν ερωτήσεις για τους στόχους του ελέγχου και τις διαδικασίες που ακολουθούν οι ελεγκτές, την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους και προτάσεις βελτίωσης. Έτσι καθίσταται δυνατή η στοχοθέτηση των ελεγκτών με βάση τις απαιτήσεις των πελατών τους. Επιπλέον καταργούνται υπηρεσίες οι οποίες είναι αχρείαστες με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η παραγωγικότητα του ελεγκτικού έργου και να εξαλείφονται μη αναγκαία κόστη. Ο οργανισμός απολαμβάνει ωφέλεια όταν τα ερωτηματολόγια διανέμονται σε τακτά περιοδικά διαστήματα αφού έτσι δίνεται η δυνατότητα να μετράται η ικανοποίηση των πελατών. Μέσω της διαρκής συμμόρφωσης με τις ανάγκες των πελατών οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να προσφέρουν νέες υπηρεσίες στη διοίκηση και στα τμήματα εντός του οργανισμού.

Με τα εσωτερικά ερωτηματολόγια μπορούν να εντοπιστούν προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να αναφέρονται σε θέματα όπως η ύπαρξη ευκαιριών για βελτίωση, η αποδοτικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και η επάρκεια του διοικητικού ελέγχου. Επίσης μπορούν να δημιουργηθούν έντυπα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιούνται κατά το τέλος των ελέγχων και τα οποία θα διασφαλίζουν την συνεχή βελτίωση της επικοινωνίας και των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου. Παράδειγμα τέτοιου εντύπου παρουσιάζεται στο Παράρτημα V. Αρνητικές απαντήσεις στα ερωτηματολόγια, εσωτερικά και εξωτερικά, θα δώσουν την ευκαιρία στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Οι ανάγκες του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου και οι στόχοι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξετάζονται ώστε να βελτιώνουν την απόδοση η οποία ξεκινά με τη διαδικασία της εργασίας. Η συμμετοχή του προσωπικού είναι πολύ σημαντική για το σχεδιασμό των

διαδικασιών σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Προβληματικές ή ελλιπείς διαδικασίες οδηγούν σε μειωμένη ποιότητα του εξερχόμενου αποτελέσματος.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να προσπαθεί συνέχεια να βρίσκει αποτελεσματικότερες μεθόδους για να εξυπηρετεί αυτές τις ομάδες πελατών και τις ανάγκες τους. Πρέπει να δρα προληπτικά προβλέποντας τις απαιτήσεις τους και ο σχεδιασμός του να τις καλύπτει. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι ειδικά πλάνα που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και που ενισχύουν τη αξία του οργανισμού σαν σύνολο

Γενικά οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επανασχεδιάζονται ώστε:

- 1) Να ανταποκρίνονται στις αλλαγές τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος
 - 2) Να δημιουργούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και σεβασμό
 - 3) Να προσθέτουν αξία (value adding procedures)
- Και όλα αυτά μετά από γόνιμη συνεργασία με τους πελάτες.

8.3.3 Σχεδιασμός Διαδικασιών

Ο σχεδιασμός των διαδικασιών είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά ώστε να μειώνονται τα λάθη και τα κόστη [6]. Όλοι οι υπάλληλοι, από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου μέχρι το υπαλληλικό προσωπικό του τμήματος πρέπει να εργάζονται σαν ομάδα υπό τις αρχές της ΔΟΠ και αυτό διασφαλίζεται μέσα από τον κατάλληλο σχεδιασμό των διαδικασιών.

Ο σχεδιασμός τους αποτελεί ευθύνη της διοίκησης. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να συνοδεύονται από έγγραφες αποδείξεις ότι υπάρχουν και λειτουργούν. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν:

- Ø Προετοιμασία μακροπρόθεσμων σχεδίων
- Ø Στρατολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

- Ø Απόκτηση τεχνολογίας πληροφορικής
- Ø Καθορισμός στόχων
- Ø Προσδιορισμός προϋπολογισμού ανά εργασία
- Ø Εφαρμογή σχετικών ελεγκτικών τεχνικών
- Ø Έρευνα για απάτες
- Ø Καταγραφή πληροφοριών σε αρχεία ελέγχου
- Ø Ανασκόπηση ελεγκτικής εργασίας

Οι καλύτερες διαδικασίες είναι αυτές που συνδέονται άμεσα με τα επαγγελματικά πρότυπα. Οι διαδικασίες, αν χρησιμοποιούνται σωστά, μπορούν να αποτελέσουν οι ίδιες πρότυπα εξαιτίας της σημαντικότητάς τους. Τα πρότυπα τίθενται σαν σημεία αναφοράς για τη μέτρηση της απόδοσης και το ίδιο πρέπει να γίνεται και με τις διαδικασίες.

Μία καλή μέθοδος για την ανάπτυξη επίσημων προτύπων είναι μέσω τυποποιημένης τεκμηρίωσης. Με αυτό εννοούμε ότι :

- Ø Η διαδικασία ανάπτυξης τεκμηρίωσης αναγκάζει τη διοίκηση να σκεφτεί τι ζητείται καθώς τα έντυπα συμπληρώνονται, κάτι που θέτει πρότυπο.
- Ø Η τεκμηρίωση επιτρέπει επιπλέον στη διοίκηση να θέσει παραμέτρους για το πόση εργασία πρέπει να περιλαμβάνεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται μόνο οι απαραίτητες εργασίες παρά μια υπερβολή σε έγγραφα.
- Ø Η τεκμηρίωση ενσταλάζει ένα επίπεδο πειθαρχίας και παρέχει το θεμέλιο για τη μέγιστη αυτοματοποίηση που μπορεί να επιτευχθεί.

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα του σχεδιασμού και της εφαρμογής επίσημων διαδικασιών είναι ότι με τον τρόπο αυτό αποφασίζεται τι πρέπει να γίνει και πώς. Αυτό είναι μέρος της εγκατάστασης ενός συστήματος από ρουτίνες που καλύπτουν τις περιοχές που απαιτούν κάτι τέτοιο. Στις περιπτώσεις όπου η διοίκηση αποτυγχάνει να εγκαταστήσει ξεκάθαρες διαδικασίες χάνεται η ευκαιρία να θέσει ξεκάθαρες οδηγίες για το προσωπικό.

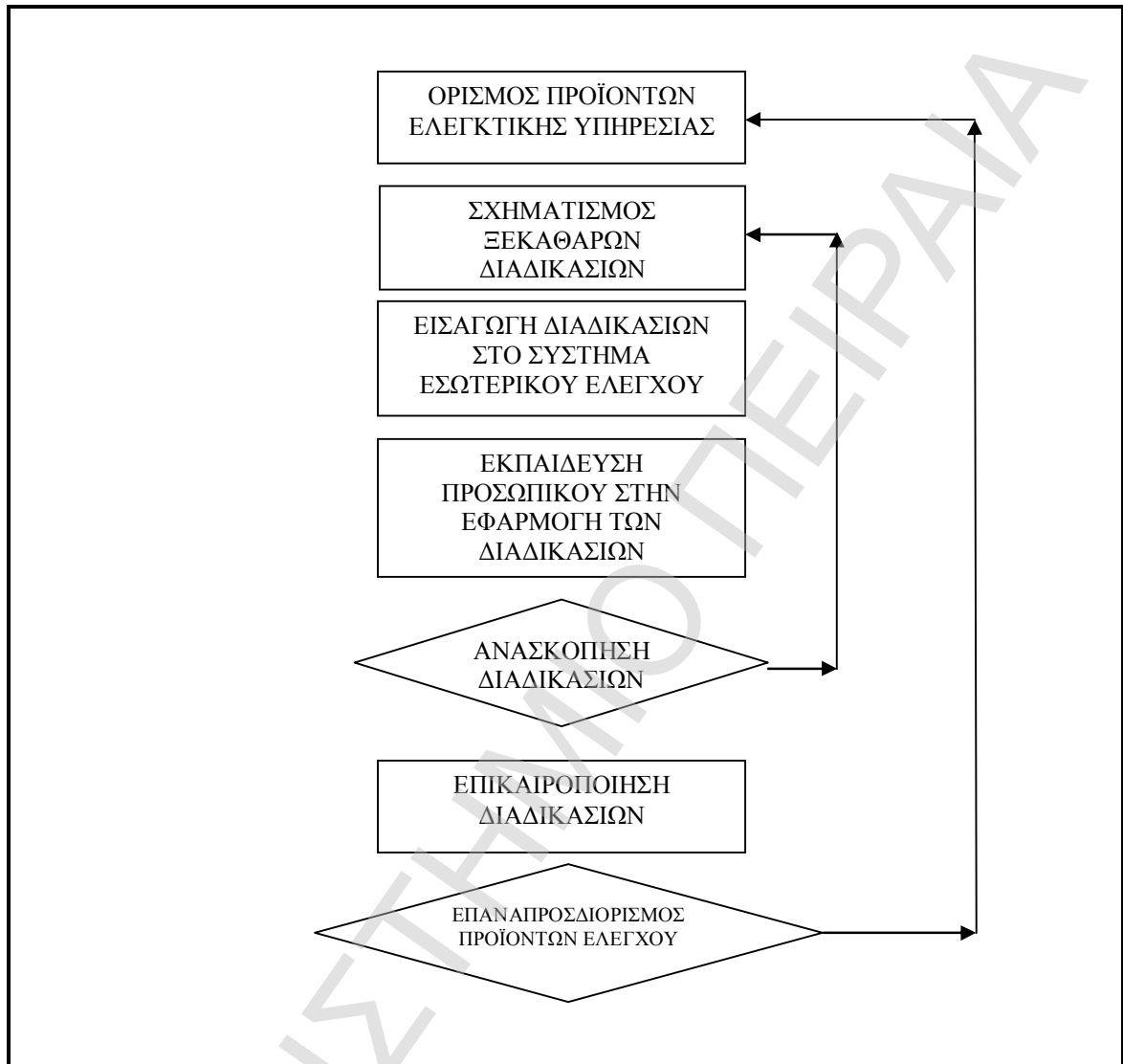
Ένα σημαντικό όφελος από την εφαρμογή διαδικασιών είναι η χρήση τους ως μέτρο πειθαρχικού ελέγχου. Για να μπορέσουν να παίξουν αυτό το ρόλο θα πρέπει :

- Ø Οι διαδικασίες να είναι ξεκάθαρες και συγκεκριμένες.
- Ø Να έχουν γνωστοποιηθεί και ανακοινωθεί στο προσωπικό.
- Ø Να παρουσιάζεται το κύρος τους, εάν πρόκειται για ιδρυτικούς οδηγίες, κανόνες, συμβουλές ή επεξηγήσεις.
- Ø Τα άτομα που επηρεάζονται να εντοπίζονται και να λαμβάνονται μέτρα για μεγαλύτερη πληροφόρηση τους όταν αυτό απαιτείται.
- Ø Να εξηγείται πώς ελέγχεται η συμμόρφωση και ποιες οι ευθύνες του προσωπικού στο συγκεκριμένο ζήτημα.
- Ø Να προσδιοριστεί ο ρόλος των ειδοποιήσεων που θα δίνονται σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης.
- Ø Να καθορίζονται οι συνέπειες των μη συμμορφώσεων, ιδιαίτερα όταν είναι σοβαρές.
- Ø Οι σημαντικές διαδικασίες να επανασυντάσσονται τακτικά σε συναντήσεις με το προσωπικό όπου τονίζεται η σημασία τους.
- Ø Να μπορούν να αποτελούν μέρος της εισαγωγικής εκπαίδευσης των νεοπροσλαμβανομένων.
- Ø Οποιαδήποτε μη συμμόρφωση να είναι αποφασίζεται μόνο μετά από επισταμένη μελέτη ώστε να έχει το χαρακτήρα επίσημου πειθαρχικού ελέγχου.
- Ø Να είναι δίκαιες, συνεπείς και να έχουν σημασία.

Η ομαλή και αποτελεσματική ένταξη των διαδικασιών στον εσωτερικό έλεγχο πρέπει να ακολουθεί τη ροή του Σχήματος 13. Αυτό το δυναμικό μοντέλο έχει κυκλική μορφή που επιτρέπει την επαναξιολόγηση των διαδικασιών ώστε να επιβεβαιώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητά και η συμβολή τους στην παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών όπως αυτές καθορίζονται με βάση τις ανάγκες των πελατών.

ΣΧΗΜΑ 13

Κύκλος Διαδικασιών



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Hawks L.C., "Total Quality Management: Implications for Internal Audit", Managerial Auditing Journal, Vol. 9 No 4, 1994, σελ.12-17.

[2] [4] [6] Spencer Pickett K.H., The Internal Auditing Handbook, ο.π., σελ.424-426, 361-367, 429-433.

[3] [5] Diettenhofer M., "Reengineering the Internal Auditing Organization", Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No 8, 2001, σελ.458, 459.

9. ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Στη σχετική με τον εσωτερικό έλεγχο βιβλιογραφία υπάρχει μια σειρά από μεθοδολογίες που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και βοηθούν την προσαρμογή του στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι πιο βασικές από αυτές είναι:

- Ø Το μοντέλο COSO το οποίο βοηθά στο σχεδιασμό του ελεγκτικών διαδικασιών και εντάσσει και παράγοντες που δεν μετριοούνται από τον παραδοσιακό έλεγχο.
- Ø Η αυτοαξιολόγηση των μέτρων ελέγχου (control self assessment) που ενισχύσει τις συμμετοχικές διαδικασίες και μετατρέπει τον ελεγκτή από επιθεωρητή σε συντονιστή.
- Ø Οι αναλυτικές ελεγκτικές διαδικασίες (analytical auditing procedures) που μέσω της δημιουργίας προσδοκιών βοηθούν στον εντοπισμό μη συμμορφώσεων με τη μέγιστη δυνατή αξιοπιστία
- Ø Το πλαίσιο του Balance Scorecard μέσα από το οποίο ο εσωτερικός έλεγχος οργανώνεται και αξιολογείται όχι μόνο με βάσει οικονομικά κριτήρια αλλά και κριτήρια συμβατά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως η ικανοποίηση των πελατών και ο σχεδιασμός των διαδικασιών.

9.1 Μοντέλο COSO

Η εφαρμογή του μοντέλου COSO (Committee of Sponsoring Organizations – 1992) είναι καινοτομική γιατί περιλαμβάνει όχι μόνο τους αυστηρούς ελέγχους όπως διαχωρισμό καθηκόντων, αλλά και πιο δύσκολα μετρήσιμους ελέγχους όπως την επάρκεια και τον επαγγελματισμό του προσωπικού.

Η εφαρμογή του COSO [1] δεν είναι εύκολη όπως η ανάπτυξή του στην θεωρία και αυτό γιατί δεν έχει οριστεί προσέγγιση για τον έλεγχο των ελέγχων όπως η τιμιότητα και οι ηθικές αρχές του προσωπικού, η φιλοσοφία και το στυλ διοίκησης και η αποτελεσματική επικοινωνία.

Η αξία ενός ελέγχου που βασίζεται στο μοντέλο COSO είναι ότι δίνει τη δυνατότητα για αποτελεσματική αξιολόγηση των μέτρων ελέγχου που υιοθετούνται από το μοντέλο ενώ ταυτόχρονα αποφεύγονται τα λανθασμένα, αρνητικά ευρήματα που μερικές φορές είναι το αποτέλεσμα των παραδοσιακών ελέγχων. Η μέθοδος αυτή είναι προσανατολισμένη στον πελάτη (customer focused) και το αποτέλεσμα (outcome focused) και αποδίδει τις ευθύνες στα συστήματα, αποφεύγοντας τη διάχυση κατηγοριών και παράγοντας εφαρμόσιμες λύσεις κάθε φορά. Τα βήματα για την εφαρμογή του μοντέλου είναι:

- Ø Κατανόηση του μοντέλου
- Ø Προσδιορισμός δυνατών και αδύνατων σημείων των ελέγχων
- Ø Προσδιορισμός ζητημάτων που χρήζουν αναφοράς
- Ø Έλεγχος αξιοπιστίας τεκμηρίων
- Ø Τελική αξιολόγηση
- Ø Εντοπισμός διορθωτικών ενεργειών

9.1.1 Κατανόηση του Μοντέλου

Για αρχή, πρέπει να γίνουν λεπτομερής κατανόηση του ορισμού του μοντέλου COSO και των κριτηρίων του για ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου. Σύμφωνα με το COSO «Ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται σαν μία διαδικασία, κατευθυνόμενη από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό, που είναι σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες: αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων, αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς».

Το COSO θεωρεί αυτές τις κατηγορίες υπέρθετες και όχι ευδιάκριτες. Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου μετράται από την ικανότητά του να παρέχει εύλογη εξασφάλιση στο Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση ότι αυτοί οι τρεις στόχοι επιτυγχάνονται.

Επιπρόσθετα σε αυτούς τους στόχους, το μοντέλο COSO εντοπίζει πέντε

αλληλοσυσχετισμένες συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου:

1. Ο έλεγχος περιβάλλοντος. Παράγοντες του ελέγχου περιβάλλοντος περιλαμβάνουν την τιμιότητα, τις ηθικές αρχές, την επάρκεια των εργαζομένων, τη φιλοσοφία της διοίκησης και το στυλ επιχειρήσεων, τον τρόπο που η διοίκηση αναθέτει εξουσίες και ευθύνες και οργανώνει τους ανθρώπους της και την προσοχή και κατεύθυνση που παρέχεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.
2. Εκτίμηση Κινδύνων. Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει μία ποικιλία κινδύνων από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές που πρέπει να αποτιμηθούν. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής :
 - Ø Κίνδυνοι σχετικοί με στόχους του οργανισμού
 - Ø Κίνδυνοι σχετικοί με στόχους των διαδικασιών
 - Ø Εντοπισμός και ανάλυση κινδύνων
 - Ø Διαχείριση των αλλαγών (managing change)
3. Δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που βοηθούν να διασφαλιστεί ότι τηρούνται οι κατευθύνσεις της διοίκησης. Βοηθάνε να διασφαλιστεί ότι γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι της μη επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Οι δραστηριότητες ελέγχου υπάρχουν σε όλο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν μια ποικιλία από ενέργειες όπως αντίστροφες αποδείξεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, προσαρμογές, ανασκοπήσεις της επίδοσης της δραστηριότητας, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμό καθηκόντων.
4. Πληροφόρηση και επικοινωνία, η οποία περιλαμβάνει τις μεθόδους για τον εντοπισμό, τη σύλληψη και την επικοινωνία των σχετικών πληροφοριών σε ένα χρονικό πλαίσιο που δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του. Η σχετική πληροφόρηση πρέπει να εντοπίζεται και να επικοινωνείται σε μια μορφή και χρονικό πλαίσιο που δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους. Τα συστήματα πληροφόρησης παράγουν αναφορές που συμπεριλαμβάνουν επιχειρησιακές, χρηματοοικονομικές και πληροφορίες μη συμμόρφωσης που κάνουν δυνατό τον έλεγχο της επιχείρησης. Δεν έχουν να κάνουν μόνο με εσωτερικά παραχθείσες πληροφορίες αλλά επίσης και με πληροφορίες για εξωτερικά γεγονότα, δραστηριότητες και συνθήκες αναγκαίες για

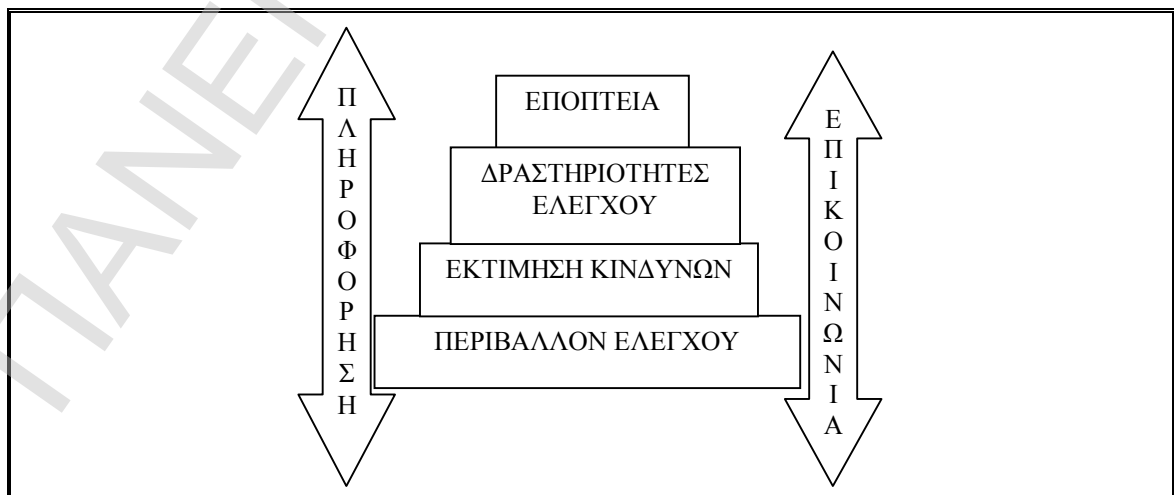
ενημερωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις και εξωτερικές αναφορές. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να υπάρχει με την πλατιά έννοια, πηγαίνοντας προς όλες τις κατευθύνσεις του οργανισμού. Όλο το προσωπικό πρέπει να λαμβάνει καθαρά μηνύματα από την κορυφή της διοίκησης ότι οι ευθύνες του ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά. Πρέπει να καταλάβουν τον δικό τους ρόλο στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου όπως και το πώς οι δικές τους δραστηριότητες επηρεάζουν το έργο των υπολοίπων. Πρέπει να έχουν μέσα επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω. Πρέπει επίσης να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία με εξωτερικούς παράγοντες όπως πελάτες, προμηθευτές και κανονιστικές αρχές.

5. **Εποπτεία.** Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται – μία διαδικασία που αποτιμά την ποιότητα της επίδοσης του συστήματος συν τω χρόνω. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενεργειών παρακολούθησης, ξεχωριστών αξιολογήσεων ή συνδυασμό και των δύο. Οι παρακολουθήσεις συμβαίνουν κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων και περιλαμβάνουν διαδικασίες επίβλεψης. Ο σκοπός και η συχνότητα των ξεχωριστών αξιολογήσεων εξαρτώνται κυρίως από την αποτίμηση των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών όπως αυτή προκύπτει από διάφορα στοιχεία. Οι ανεπάρκειες του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρονται προς τα πάνω, με τα σοβαρότερα θέματα να φτάνουν μέχρι την ανώτατη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο.

Διαγραμματικά η μορφή του μοντέλου COSO έχει την ακόλουθη μορφή:

ΣΧΗΜΑ 14

Μοντέλο COSO



Αυτές οι συνιστώσες συνδυάζονται για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχου. Για να φτάσουμε στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός σε όλες τις κατηγορίες στόχων – δραστηριότητες, χρηματοοικονομικές καταστάσεις, συμμόρφωση – και οι πέντε συνιστώσες πρέπει να υπάρχουν και να λειτουργούν.

Προσαρμόζοντας το μοντέλο COSO [2] στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να θέσουμε άλλες δύο παραμέτρους. Η πρώτη είναι ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν καθημερινά την πραγματικότητα του να δουλέψουν αποδοτικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν θέσει, και κατά συνέπεια είναι στην καλύτερη θέση για να παρέχουν βαθιά γνώση για τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των διαδικασιών που διαχειρίζονται.

Η δεύτερη προϋπόθεση είναι ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εργάζονται με συνεργατικό πνεύμα ώστε να εντοπίζουν προβλήματα ελέγχου και να αναπτύσσουν λύσεις για την βελτίωση και ενδυνάμωση των μέτρων ελέγχου. Με αυτές τις δύο παραδοχές όχι μόνο θα καταλήξουμε σε καλύτερες λύσεις, αλλά θα είναι αποδεκτές και εφαρμόσιμες από τους εμπλεκομένους.

9.1.2 Προσδιορισμός Δυνατών και Αδύνατων Σημείων

Έχοντας κατανοήσει πλήρως τις αρχές του μοντέλου COSO και των δύο επιπρόσθετων προϋποθέσεων τα επόμενα βήματα περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των δυνατών σημείων και αδυναμιών των μέτρων ελέγχου στην εξεταζόμενη περιοχή:

1. Τίθενται μία σειρά από γενικές ερωτήσεις βασισμένες στο πλαίσιο COSO. Σε αυτές τα βασικά σημεία των πέντε συντελεστών μπορούν να καλυφθούν με 40 – 50 ερωτήσεις.
2. Ανάλογα με τις περιστάσεις και τις απαιτήσεις, το φόρτο εργασίας και τον αριθμό των ατόμων στην ελεγχόμενη μονάδα, οι ερωτήσεις μπορούν να εστιαστούν σε συγκεκριμένα άτομα που εμπλέκονται στην ελεγχόμενη διαδικασία. Η διαδικασία της απάντησης των ερωτήσεων του ελέγχου οδηγεί

τη διοίκηση των μονάδων και το προσωπικό σε μία αυτοαξιολόγηση που μετρά τη σημασία και την παρουσία των κρίσιμων στοιχείων για κάθε έναν από τους συντελεστές.

3. Τα αποτελέσματα αυτών των συνεντεύξεων συνοψίζονται και συσχετίζονται ώστε να εντοπιστούν ισχυρά σημεία και αδυναμίες σε καθέναν από τους πέντε συντελεστές.

Στο τέλος αυτού του σταδίου, οι πέντε συντελεστές έχουν χρησιμοποιηθεί ως κριτήρια για τον εντοπισμό ισχυρών σημείων και αδυναμιών του συστήματος. Μερικά βασικά συμπεράσματα μπορούν να διαμορφωθούν, όπως το αν διοίκηση και το προσωπικό μοιράζονται τις ίδιες αντιλήψεις για τις δραστηριότητες και τον έλεγχο της στην περιοχή τους. Αν όχι, τότε ο κίνδυνος τα μέτρα ελέγχου να μην λειτουργούν αυξάνεται σημαντικά. Αν η διοίκηση και το προσωπικό βρίσκονται, περισσότερο ή λιγότερο σε συμφωνία, ο επιχειρηματικός κίνδυνος δεν είναι μεγάλος.

9.1.3 Προσδιορισμός Ζητημάτων Που Χρήζουν Αναφοράς

Είναι αναγκαίο να προσδιορίζονται η φύση των συνθηκών που πρέπει να αναφέρονται και να εντοπίζονται τα πιο σημαντικά θέματα ελέγχου για την ανώτατη και την εκτελεστική διοίκηση. Ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτός ο προσδιορισμός είναι να ερωτηθεί η ανώτατη και η εκτελεστική διοίκηση ξεχωριστά να περιγράψει καταστάσεις που προκάλεσαν, ή πιθανόν να προκαλέσουν ένα λάθος, μία παράλειψη ή μία αντικανονικότητα τέτοιας σημασίας που να απαιτεί άμεση διορθωτική ενέργεια ώστε να αντιμετωπιστεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος και η πιθανή ζημιά στον οργανισμό. Μία επαναξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου μπορεί να ακολουθήσει βασισμένη στον αν η ανώτατη και η εκτελεστική διοίκηση είναι σε συμφωνία. Πάλι, αν υπάρχει γενική συμφωνία, ο κίνδυνος είναι χαμηλότερος επειδή υπάρχει καλή επικοινωνία και ομοφωνία. Η διαφωνία δείχνει μεγαλύτερους πιθανούς κινδύνους επειδή επηρεάζει αρνητικά το ελεγχόμενο περιβάλλον και ζητήματα μέτρησης κινδύνων.

9.1.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας Τεκμηρίων

Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας, οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν προσδιορίσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του συστήματος, αν η εκτελεστική διοίκηση και το προσωπικό βρίσκονται σε συμφωνία ή όχι, τα κριτήρια για τις συνθήκες που πρέπει να αναφερθούν και αν η ανώτατη και η εκτελεστική διοίκηση εκφράζουν ομοφωνία για τα πιο σημαντικά ζητήματα των ελέγχων. Ωστόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές τώρα πρέπει να θέσουν την ερώτηση για το αν παραπλανήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Για να επιβεβαιώσουν την εγκυρότητα των όσων τους δηλώθηκαν πρέπει να συγκεντρώσουν τα αντίστοιχα έγγραφα ή άλλες ανεξάρτητες μορφές επιβεβαίωσης. Ανάλογα με τις περιστάσεις και το πλαίσιο οι ακόλουθες στρατηγικές μπορεί να είναι αποτελεσματικές :

- Ø Συνέντευξη με πελάτες και προμηθευτές της μονάδας που εξετάζεται για να εντοπιστούν επιτυχίες και προβλήματα.
- Ø Αξιολόγηση των γραπτών πολιτικών και διαδικασιών.
- Ø Δειγματοληπτικός έλεγχος για διάφορα χαρακτηριστικά ή έλεγχοι μεταβλητών.
- Ø Προσδιορισμός προτύπων κλάδου ή βέλτιστων επιχειρηματικών πρακτικών για τη μονάδα που ελέγχεται
- Ø Χρησιμοποίηση γραπτών διαδικασιών για την προετοιμασία διαγραμμάτων ροής, εντοπισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου και αναζήτηση αποδείξεων για την παρουσία μέτρων ελέγχου

Αυτές οι δραστηριότητες επιβεβαίωσης σε συνδυασμό με τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί προηγουμένως δίνουν τη δυνατότητα στον ελεγκτή να:

1. Επιβεβαιώσει την παρουσία των δυνατών και αδύνατων σημείων που εντοπίστηκαν σε καθέναν από τους πέντε συντελεστές
2. Προσδιορίσει αν οι σημαντικές αδυναμίες αντισταθμίζονται ή μετριάζονται από εξωτερικούς ανεξάρτητους ελέγχους
3. Προσδιορίσει, εκεί που τα δυνατά σημεία δεν έχουν επιβεβαιωθεί και τα αδύνατα δεν αντισταθμίζονται, αν υφίστανται ή όχι οι προϋποθέσεις για την αναφορά τους

9.1.5 Τελική Αξιολόγηση

Αν συντρέχουν οι προϋποθέσεις αναφοράς, είναι απαραίτητος περαιτέρω έλεγχος. Αν έχουν προκύψει καταστάσεις προς αναφορά αλλά κατά τη διάρκεια τέλεσης της δραστηριότητας έχουν εντοπιστεί, διορθωθεί και δεν επιτράπηκε η συνέχιση και η διείσδυσή τους υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι πέντε συντελεστές να είναι παρόντες και αποτελεσματικοί. Σε αυτή την περίπτωση η ανώτατη διοίκηση είναι εύλογα σίγουρη ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν και ότι μελλοντικές καταστάσεις αναφοράς είναι πιθανό να εντοπιστούν και να διορθωθούν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της δραστηριότητας.

Από την άλλη πλευρά, οι δραστηριότητες δεν είναι υπό έλεγχο όταν καταστάσεις που χρήζουν αναφοράς:

- ∅ Έχουν υπάρξει και δεν εντοπίστηκαν
- ∅ Είναι συνεχείς, όπως αποδεικνύεται από τη εμφάνισή τους την τωρινή περίοδο και προηγούμενες περιόδους ή σε άλλες μονάδες του οργανισμού
- ∅ Διακινδυνεύουν σοβαρά τη επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων ή των στόχων για τις αναφορές και τη συμμόρφωση

Αν οι καταστάσεις που πρέπει να αναφερθούν ανακαλύπτονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου και δεν έχουν εντοπιστεί και διορθωθεί κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας, ή αν μία ή περισσότερες από τις συνιστώσες είναι απύσες ή με σοβαρά ψεγάδια, τότε η εύλογη διασφάλιση είναι υπό αμφιβολία.

9.1.6 Εντοπισμός Διορθωτικών Ενεργειών

Ανάλογα με την κατάσταση, το τελευταίο βήμα είναι είτε εντοπισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη διόρθωση των ανεπαρειών της διαδικασίας είτε εντοπισμός περιπτώσεων για βελτίωση υποκειμενικών ανεπαρειών και βελτίωση των δυνατών σημείων του συστήματος. Ο πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός τρόπος για να εντοπιστούν τέτοιες ενέργειες είναι μέσω focus groups που κατευθύνονται από τους ελεγκτές, αφού αυτοί που εμπλέκονται στις διαδικασίες είναι γενικά καλύτερα ενημερωμένοι και καλύτερα τοποθετημένοι να

αναπτύξουν εφαρμόσιμες λύσεις απ' ότι ο ελεγκτής που η έκθεσή του στη δραστηριότητα είναι συχνά περιορισμένη.

Όποιος έχει εμπλακεί σε μια δύσκολη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα αναγνωρίσει τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης του μοντέλου COSO και τα πιθανά μειονεκτήματα του παραδοσιακού εσωτερικού ελέγχου. Η μέθοδος COSO μπορεί να παράγει μία ευρεία και ισορροπημένη εικόνα του συνολικού συστήματος ελέγχου σε σχετικά μικρή χρονική περίοδο. Το πιο σπουδαίο είναι ότι βασικά θέματα μπορούν να διαγνωστούν με συνεργατικό τρόπο, εμπλέκοντας τη διοίκηση στο να βρει λύσεις, όπως άλλωστε επιβάλλουν και οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρά να κατηγορεί ανεξέλεγκτα τους φορείς των διαδικασιών.

9.2 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

Με τη μεθοδολογία αυτή ο ελεγχόμενος διενεργεί ο ίδιος τους ελέγχους, σε ένα βαθμό, φτάνει σε συμπεράσματα και θεωρητικά προχωρά σε διορθωτικές ενέργειες όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο. Ο ελεγκτής επανεξετάζει την εργασία του ελεγχόμενου και διενεργεί ελέγχους όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο ενώ βασικά αποδέχεται το έργο του ελεγχόμενου.

9.2.1 Πλεονεκτήματα Αυτοαξιολόγησης

Με την αυτοαξιολόγηση μειώνεται ο χρόνος διενέργειας του ελέγχου, παρέχεται έγκαιρη πληροφόρηση στον ελεγχόμενο για τις υπάρχουσες συνθήκες και μειώνεται το κόστος. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι ο εσωτερικός ελεγκτής εξακολουθεί να υπεύθυνος για την αυτοαξιολόγηση του ελεγχόμενου και γι' αυτό τα βήματα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια και ο έλεγχος της εργασίας των ελεγχόμενων πρέπει να διενεργείται με επαγγελματικό τρόπο και με βάση τις παραδεκτές ελεγκτικές διαδικασίες.

Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα αυτή της μεθόδου είναι ότι λαμβάνει πολύτιμες πληροφορίες από το προσωπικό που είναι κοντά στις δραστηριότητες και που, σε πολλές περιπτώσεις, γνωρίζει τα προβλήματα αλλά είναι διστακτικό στο να τα συζητήσει και να προτείνει βελτιώσεις.

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να σχεδιαστεί σαν μια συνεργατική διαδικασία με τον εσωτερικό έλεγχο και τη διοίκηση να εργάζονται δίπλα δίπλα για την επίτευξη κοινών στόχων. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει τις ασκήσεις μεταξύ διατμηματικών ομάδων και ενοποιεί τη φιλοσοφία της διοίκησης που σχετίζεται με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η ενδυνάμωση (empowerment) αποτελεί ένα ακόμα πλεονέκτημα της αυτοαξιολόγησης. Η άμεση εμπλοκή του υπαλληλικού προσωπικού στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση των μέτρων ελέγχου τους δίνει αίσθηση υπευθυνότητας και λειτουργεί σαν κίνητρο για την ενεργό συμμετοχή τους στη διασφάλιση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού.

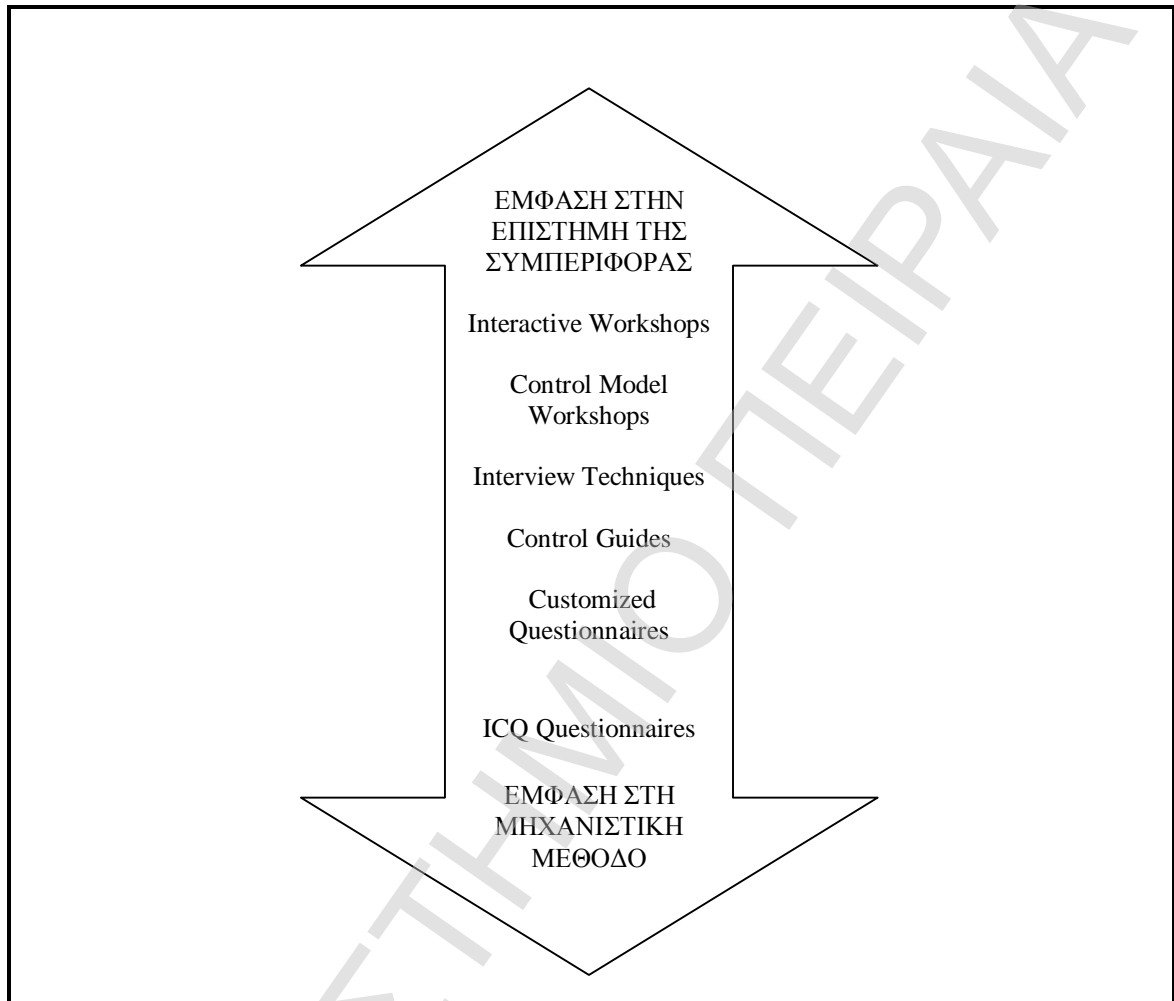
9.2.2 Μέθοδοι Αυτοαξιολόγησης

Υπάρχει μία ποικιλία τρόπων με τους οποίους μπορεί να εφαρμοστεί η αυτοαξιολόγηση των μέτρων ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ομάδες εργασίας υψηλής αλληλεπίδρασης (interactive workshops) που βασίζονται σε μοντέλα συμπεριφοράς ή με προπαρασκευασμένα ερωτηματολόγια για αυτοαξιολόγηση. Ανάμεσα στις δύο αυτές μεθόδους υπάρχουν πολλές ενδιάμεσες τεχνικές.

Οι βασικές μέθοδοι CSA όπως αυτές καταγράφονται στη διεθνή πρακτική φαίνονται στο ακόλουθο σχήμα [3]:

ΣΧΗΜΑ 15

Μέθοδοι Αυτοαξιολόγησης



ICQ Self Audit

Τα ερωτηματολόγια εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούνται συχνά από εσωτερικούς ελεγκτές για να καταγράψουν την κατανόηση των μέτρων ελέγχου. Αυτά τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από μία σειρά ερωτήσεων σαν checklist για τους αναμενόμενους ελέγχους. Οι ερωτήσεις αφορούν διάφορες δραστηριότητες ελέγχου που θα έπρεπε ή επιβάλλεται να υπάρχουν στη διαδικασία. Οποιαδήποτε άλλη απάντηση εκτός από «ναι» ή «δεν απαντώ» απαιτεί περαιτέρω εξήγηση. Το ICQ συμπληρώνεται από τον ελεγκτή χρησιμοποιώντας την παρατήρηση και συνεντεύξεις κατά τη διάρκεια της φάσης της προκαταρκτικής αποτίμησης. Παράδειγμα τέτοιου τύπου ερωτηματολογίου

παρατίθεται στο Παράρτημα IV στην περίπτωση του ελέγχου του κύκλου χρηματοοικονομικών αναφορών.

Customized Questionnaires

Ένα βήμα παραπάνω από το ICQ είναι η χρήση προσαρμοσμένων και αυστηρά δομημένων ερωτηματολογίων. Οι ερωτήσεις για τα μέτρα ελέγχου αναπτύσσονται για απαντήσεις μόνο ναι/όχι. Τα ερωτηματολόγια αυτά πρέπει να σχηματίζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τη νομοθεσία.

Control Guides

Τα Control Guides είναι ντοσιέ με περιγραφή των αναμενόμενων μέτρων ελέγχου για τις δραστηριότητες που ελέγχονται. Αυτοί οι οδηγοί εκδίδονται από τους ελεγκτές για να καλύψουν τα χρηματοοικονομικά μέτρα ελέγχου. Στον οδηγό περιλαμβάνονται οι ελεγχόμενες περιοχές και οι παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με αυτές. Για κάθε κίνδυνο που εντοπίζεται το προσωπικό του ελέγχου παρέχει μία σειρά από ερωτήσεις για να βοηθήσει τον ελεγχόμενο να καθορίσει ποια μέτρα ελέγχου πρέπει να εφαρμόσει. Ο ελεγχόμενος προβαίνει σε μία αποτίμηση για το πώς ελέγχεται κάθε κίνδυνος.

Ο οδηγός χρησιμοποιείται για να ξεκινήσει ένας διάλογος για τις λειτουργίες, τους κινδύνους και τα μέτρα ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές με την εκτελεστική διοίκηση συζητούν τη συμπλήρωση του οδηγού και οι συμπληρωμένες σελίδες αποστέλλονται στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου για προκαταρκτική αξιολόγηση.

Interview Techniques

Η τεχνική των συνεντεύξεων σε αντιδιαστολή με τις προηγούμενες δίνει τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτού που παρέχει τις πληροφορίες και αυτού που τις συλλέγει. Αυτό φέρνει ελεγκτή και ελεγχόμενο πιο κοντά απ' ό,τι μια διαδικασία συμπλήρωσης φορμών και εγγράφων. Χρησιμοποιώντας μια δομημένη συνέντευξη ως βάση για συγκέντρωση πληροφοριών διασφαλίζεται ότι οι ερωτήσεις σε κάθε ενότητα απαντώνται.

Control Model Workshops

Είναι εκπαιδευτικά σεμινάρια που επικεντρώνονται περισσότερο στην αύξηση της γνώσης και της ικανότητας της διοίκησης και του προσωπικού να χειρίζονται την αποτίμηση, τη διοίκηση και την αγορά για τα μέτρα ελέγχου μέσα από σχέδια ελέγχου.

Αυτά τα σεμινάρια χρησιμοποιούν τη βασική υπόθεση ότι ο συντονιστής τους πρέπει να μεταφέρει γνώση στην ομάδα εργασίας ώστε η τελευταία να μπορέσει να ολοκληρώσει το ζήτημα της αποτίμησης των μέτρων ελέγχου και των κινδύνων.

Interactive Workshops

Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιεί ένα μοντέλο συμβουλευτικής όπου η κεντρική υπόθεση είναι ότι η διοίκηση είναι αυτή που διαχειρίζεται το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου μέσω των Interactive Workshops.

Τα *Interactive Workshops* αντιμετωπίζονται σαν ένα ακόμα πρόγραμμα διαθέσιμο στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου για να υπηρετήσει τη διοίκηση και τον οργανισμό και θεωρούνται συμπληρωματικά του παραδοσιακού ελέγχου.

Τυπικά κάθε εργαστήριο διαρκεί από μισή μέχρι μία μέρα και διαχειρίζεται από δύο συντονιστές που είναι μέλη του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου. Η προετοιμασία περιλαμβάνει : 1) χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης ώστε ο ελεγχόμενος να εκφράζεται ελεύθερα και απροκατάληπτα, 2) μία ισχυρή συμφωνία για τους στόχους της διαδικασίας.

Το εργαστήριο αποτελείται από ομαδική ανάλυση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων των μέτρων ελέγχου στα οποία το τμήμα βασίζεται για να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του. Υπάρχουν τρεις φάσεις στις οποίες μπορούμε να διαχωρίσουμε το εργαστήριο (Makosz 1990):

Φάση 1: Διαγράμματα σχέσεων (affinity diagrams) για τα προβλήματα της ομάδας (obstacles). Διαγράμματα σχέσεων για τα δυνατά σημεία της ομάδας (enablers). Πολλαπλές ψηφοφορίες (multivoting) για να καταλήξουν στα βασικά θέματα που θα διαχειριστούν.

Φάση II: Ερωτήσεις στην ομάδα με τη μορφή ενός πρότυπου ερωτηματολογίου 30 – 40 ερωτήσεων (μερικές προσαρμοσμένες και μερικές πιο τυπικές) βασισμένες στο υπάρχον πλαίσιο ελέγχου.

Φάση III: Συζήτηση για ζητήματα ηθικής. Εδώ προτείνεται η ανωνυμία της ψήφου. Επειδή αυτά τα εργαστήρια επιχειρούν να εμπλέξουν όλα τα επίπεδα οι ανώνυμες ψήφοι βοηθούν στον έλεγχο των καταπιεστικών managers. Τα εργαλεία εδώ βοηθούν να γίνεται συζήτηση πάνω στο θέμα χωρίς να σπαταλάται χρόνος για διαφωνίες ή για τον καθορισμό της εγκυρότητας του ζητήματος.

Με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης δίνεται η πρωτοβουλία στον ελεγχόμενο ο οποίος καλείται να αξιολογήσει το ρόλο του στο σύστημα ελέγχου και να συμβάλει στην προώθηση των σχετικών βελτιώσεων. Άλλωστε, όπως ήδη αναφέραμε, οι συμμετοχικές διαδικασίες αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

9.3 Αναλυτικές Ελεγκτικές Διαδικασίες

Μία άλλη σύγχρονη προσέγγιση είναι η χρήση Αναλυτικών Ελεγκτικών Διαδικασιών (Analytical Auditing Procedures – AAPs'). Σύμφωνα με αυτή υπάρχουν σταθερές σχέσεις μεταξύ:

- ∅ χρηματοοικονομικών μεγεθών
- ∅ χρηματοοικονομικών και φυσικών μεγεθών
- ∅ χρηματοοικονομικών και επιχειρησιακών μεγεθών
- ∅ χρηματοοικονομικών και φυσικών μεγεθών
- ∅ επιχειρησιακών και φυσικών μεγεθών

Η πρακτική αυτή συνάγει με λογική ανάλυση ότι υπάρχουν ή θα έπρεπε να υπάρχουν κανονικές σχέσεις μεταξύ τους και αν δεν συμβαίνει αυτό θα πρέπει να ερευνάται ο λόγος της μη ύπαρξής τους. Όπου γνωρίζει ο ελεγκτής ότι υπάρχουν διακυμάνσεις που θα πρέπει να υφίστανται ως αποτέλεσμα εφαρμογής νέων διαδικασιών ή νόμων και δεν υπάρχουν οι αναμενόμενες

διακυμάνσεις η κατάσταση πρέπει να επιθεωρείται για να καθορίζεται η αιτία της απουσίας της αναμενόμενης διακύμανσης.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό πιθανών περιοχών που θέλουν ιδιαίτερη προσοχή. Δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται με θετικό τρόπο, χωρίς περαιτέρω εξέταση, και να υποδεικνύει την απουσία προβλημάτων.

Ανάπτυξη Προσδοκιών

Η χρήση της μεθόδου γίνεται με την ανάπτυξη προβλέψεων (προσδοκιών) για τα μεγέθη της τρέχουσας χρήσης. Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση για την δημιουργία προσδοκιών είναι η χρήση παλαιότερων μεγεθών [4]. Τα πραγματικά αποτελέσματα από τη προηγούμενη περίοδο θεωρητικά αποτελούν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της τρέχουσας περιόδου.

Σε μερικές περιπτώσεις χρησιμοποιείται μια μεταλλαγμένη προσέγγιση όπου το προηγούμενο μέγεθος προσαρμόζεται σε γνωστές αλλαγές που έχουν επέλθει [5]. Μία μέθοδος για τον εντοπισμό μιας αυξητικής τάσης, για παράδειγμα, είναι μία trend analysis. Ο ελεγκτής ερευνά σε αυτή την περίπτωση για λογαριασμούς στη τρέχουσα περίοδο που δεν ακολουθούν την τάση αυτή.

Σημαντικές αγοραπωλησίες περιουσιακών στοιχείων, αλλαγές στο μέγεθος των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, ή άλλοι παράγοντες μπορούν να προκαλέσουν σημαντική διαφοροποίηση των τρεχουσών μεγεθών με προηγούμενες τάσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα προηγούμενα μεγέθη πρέπει να μην αντικατοπτρίζουν προσδοκίες για το τρέχον έτος. Παρόλα αυτά, η προσαρμογή των αποτελεσμάτων των προηγούμενων περιόδων πρέπει να προκαλούν εύλογες προσδοκίες και όχι παράλογες.

Οι προϋπολογισμοί και οι προβλέψεις, μία άλλη πηγή προσδοκιών, προσφέρουν το πλεονέκτημα του ότι περιλαμβάνουν ασυνήθιστες αλλά προβλέψιμες εμπορικές πράξεις και συναλλαγές για το τρέχον έτος. Για παράδειγμα, αν η διοίκηση προβλέπει και προϋπολογίζει το κλείσιμο εγκαταστάσεων για τα τρέχον έτος, ο προϋπολογισμός είναι πολύ πιθανό να

προσεγγίζει τα μεγέθη του φετινού έτους και όχι των προηγούμενων. Αν οι προϋπολογισμοί προετοιμάζονται με συνέπεια και ρεαλισμό δύνανται να προβάλουν αποτελεσματικές προσδοκίες.

Μία τρίτη πηγή δημιουργίας προσδοκιών είναι η συσχέτιση μεταξύ μεγεθών. Οι ελεγκτές αναμένουν από λογαριασμούς να κυμαίνονται με συγκεκριμένη συσχέτιση σε σχέση με άλλους, τόσο μέσα σε μία χρηματοοικονομική κατάσταση όσο και μεταξύ χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Για παράδειγμα, τα έξοδα πωλήσεων και οι λογαριασμοί εισπρακτέοι πρέπει να κυμαίνονται ανάλογα με τις πωλήσεις. Λογαριασμοί που συμπεριλαμβάνουν μεγάλα σταθερά μεγέθη, όπως τα έξοδα ενοικίου, αναμένεται να έχουν μικρή διακύμανση.

Μερικές προσδοκίες μπορούν να σχηματιστούν από μη χρηματοοικονομικά μετρήσεις. Οι λιανικές πωλήσεις αναμένεται να κυμαίνονται ανάλογα με την έκταση των καταστημάτων λιανικής πώλησης. Το κόστος θέρμανσης και ψύξης σχετίζεται με τη θερμοκρασία περιβάλλοντος που ακολουθεί κανονική κατανομή. Τα κέρδη μιας εταιρίας πετρελαίου εξαρτώνται από το αριθμό των βαρελιών που παράγονται. Ένα πλεονέκτημα των μη χρηματοοικονομικών μέτρων είναι ότι παράγονται έξω από το λογιστήριο και κατά συνέπεια είναι αμερόληπτα.

Τα πρότυπα του κλάδου προτείνονται, επίσης, συχνά σαν πηγή δημιουργίας προσδοκιών. Αυτά μπορεί να είναι μία αξιόπιστη πηγή σε κλάδους που δεν παρουσιάζουν μεγάλες αλλαγές αλλά ο ελεγκτής πρέπει πάντα να θυμάται ότι αυτά τα δεδομένα είναι συνήθως ιστορικά. Ένας σύνδεσμος εμπορικών βιομηχανιών θέλει πολλούς μήνες για να συγκεντρώσει, να αναλύσει και να δημοσιοποιήσει πληροφορίες για τις πολλές επιχειρήσεις που λειτουργούν στον κλάδο. Αν αυτή η έκδοση είναι μόνο ετήσια ο ελεγκτής θα καταλήξει να δουλεύει με μεγέθη προηγούμενων ετών. Σε έναν δυναμικό κλάδο, η πληροφόρηση προηγούμενων ετών μπορεί να μην είναι η σωστή βάση για τη δημιουργία προσδοκιών για την τρέχουσα περίοδο.

Τέλος, οι προσδοκίες μπορούν να δημιουργηθούν από άλλες μονάδες του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι ελεγκτές μιας επιχείρησης που έχει καταστήματα λιανικής πώλησης μπορούν να συγκρίνουν τα αποτελέσματα καταστημάτων που βρίσκονται σε όμοιες περιοχές και έχουν παρόμοιο μέγεθος. Αν μία μονάδα χρησιμοποιείται ως πρότυπο, επαρκείς ελεγκτικές διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται ώστε να παρέχεται διασφάλιση ότι έχει την αρμόζουσα απόδοση και τηρεί όλα τα πρότυπα.

Όταν οι ελεγκτές αναπτύσσουν προσδοκίες, αυτές θα πρέπει να λογίζονται ως μια κλίμακα παρά ως μία μοναδική τιμή. Οι διακυμάνσεις που πέφτουν εντός αυτής της κλίμακας δεν απαιτούν διερεύνηση. Οι διακυμάνσεις που πέφτουν έξω από αυτήν την κλίμακα πρέπει να διερευνώνται.

Εντοπισμός Απρόβλεπτων Διακυμάνσεων

Το πόσο μεγάλη πρέπει να είναι η διακύμανση μεταξύ πραγματικών και αναμενόμενων τιμών προτού θεωρηθεί ότι δεν πρόκειται για τυχαία διαφοροποίηση και ένα μέγεθος πρέπει να διερευνηθεί; Με δεδομένες συγκεκριμένες υποθέσεις για τον κίνδυνο μπορεί η διαφορά να υπολογίζεται μαθηματικά με ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis); Αλλά οι περισσότεροι ελεγκτές χρησιμοποιούν επαγγελματική κρίση στο να αποφασίζουν ποιες διακυμάνσεις απαιτούν διερεύνηση. Μερικοί εμπειρικοί κανόνες υπάρχουν όπως ότι οι διακυμάνσεις που είναι μεγαλύτερες του 10% πρέπει να διερευνώνται.

Ενώ αυτοί οι κανόνες είναι χρήσιμοι δεν πρέπει να εφαρμόζονται μηχανικά. Για παράδειγμα, κανένας από τους παραπάνω κανόνες δεν θα εντόπιζε έναν λογαριασμό που θα έπρεπε να διαφοροποιείται από το προηγούμενο έτος αλλά δεν το κάνει. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν διακυμάνσεις που προκύπτουν από σημαντικά σφάλματα, αντικανονικότητες και ανεπάρκειες. Μια καλή γνώση των λειτουργιών του οργανισμού είναι απαραίτητη για την εφαρμογή των Αναλυτικών Ελεγκτικών Διαδικασιών.

Όταν εφαρμόζονται οι Αναλυτικές Ελεγκτικές Διαδικασίες σε τακτά χρονικά διαστήματα, όπως μηνιαίως ή τριμηνιαίως, οι απλές συναλλαγές αποτελούν

μεγαλύτερο μέρος των λογιστικών ισοζυγίων απ' ότι όταν διενεργούνται ετησίως. Κατά συνέπεια, οι κανονικές διακυμάνσεις στα λογιστικά ισοζύγια είναι μεγαλύτερες όταν οι περίοδοι είναι μικρότερες. Με την πάροδο του χρόνου οι λογαριασμοί ακολουθούν ισοζυγίζονται. Ένας κανόνας που είναι ικανοποιητικός για τη διερεύνηση των ετήσιων ισοζυγίων ίσως να μην είναι κατάλληλος για μία διερεύνηση των ισοζυγίων σε μικρότερες περιόδους. Κατά παρόμοιο τρόπο, ισοζύγια που παρουσιάζουν αύξηση συγκεκριμένων λογαριασμών θα παρουσιάζουν λιγότερο κανονική διακύμανση απ' ότι ξεχωριστοί λογαριασμοί.

Διερεύνηση Απρόβλεπτων Διακυμάνσεων

Από τη στιγμή που εντοπιστεί μια απρόβλεπτη διακύμανση ο ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να τη διερευνήσει. Οι εξηγήσεις από τους υπαλλήλους που ελέγχονται μπορεί να αποδειχτούν χρήσιμες για τη διερεύνηση. Όπου είναι δυνατό ο ελεγκτής θα πρέπει να συζητά τα θέματα αυτά με τα άτομα που είναι άμεσα υπεύθυνα για το θέμα που διερευνάται. Οι διακυμάνσεις στις πωλήσεις μπορούν να συζητηθούν με των υπεύθυνο πωλήσεων, για παράδειγμα, και η διακύμανση στην παραγωγή με τον υπεύθυνο παραγωγής.

Μερικοί ελεγκτές πιστεύουν ότι πρέπει, πριν τη συνέντευξη με το προσωπικό, να προσπαθούν να δώσουν τις δικές τους εξηγήσεις για τις απροσδόκητες διακυμάνσεις βασιζόμενοι στην εμπειρία τους και τη γνώση γύρω από τη εργασία. Αυτή η τακτική επιτρέπει μία γρήγορη αξιολόγηση των εξηγήσεων που δίδονται από το προσωπικό και δίνουν την ευκαιρία για άμεση ανταπόκριση με εύστοχες αντερωτήσεις.

Η αξιολόγηση των εξηγήσεων που δίδονται από τους υπαλλήλους θα πρέπει να βασίζονται στην εξέταση των αποδείξεων που παρουσιάζουν οι τελευταίοι. Αν ο υπεύθυνος πωλήσεων αποδίδει την αύξηση των πωλήσεων στην αύξηση των τιμών ο ελεγκτής θα πρέπει να επιβεβαιώσει την εξήγηση με μία ανάλυση τιμής – όγκου και εξέταση των παλαιότερων τιμών πώλησης με τις τωρινές μέσω των τιμολογίων. Από την άλλη πλευρά, αν μία αύξηση στις πωλήσεις αποδίδεται σε μία νέα διαφημιστική καμπάνια ο ελεγκτής πρέπει να ελέγξει το λογαριασμό διαφημίσεων για να αποδειχτεί η ύπαρξη αυτής της διαφημιστικής καμπάνιας.

Μεγάλη ικανότητα κρίσης από την πλευρά του ελεγκτή απαιτείται για την κριτική αξιολόγηση των αποδείξεων που σχετίζονται με την ύπαρξη απρόβλεπτων διακυμάνσεων. Οι ελεγκτές γενικά πρέπει να αισθάνονται πιο ασφαλείς με μια εξήγηση που μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Για παράδειγμα, αν η εξήγηση για την αύξηση των πωλήσεων αποδίδεται στη αύξηση των τιμών ο ελεγκτής πρέπει να πολλαπλασιάσει την αύξηση των τιμών με τον αριθμό των πωληθέντων μονάδων ώστε να ποσοτικοποιήσει την εξήγηση. Ένας ελεγκτής πρέπει να σταματήσει να διερευνά μια απρόβλεπτη διακύμανση όταν ένα μεγάλο μέρος της έχει ποσοτικοποιηθεί.

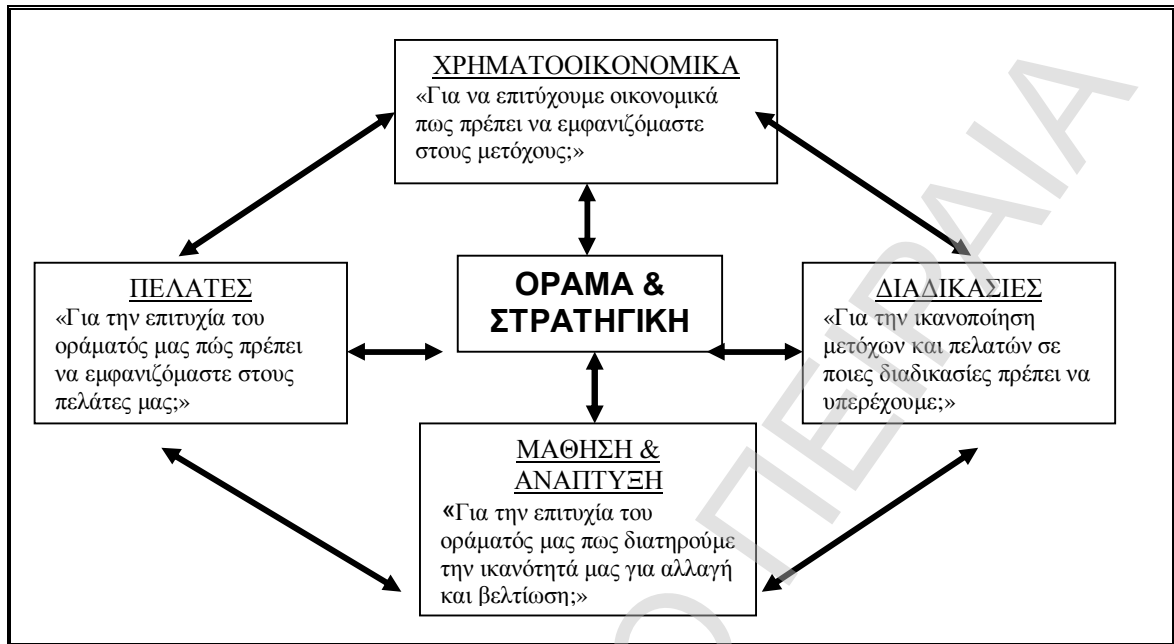
9.4 Χρήση του Balance Scorecard

Σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ο στρατηγικός σχεδιασμός και η αποδοτικότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου δεν κρίνεται μόνο με οικονομικά κριτήρια αλλά και με βάση το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, το σχεδιασμό αποτελεσματικών διαδικασιών και την εφαρμογή διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης. Το μοντέλο COSO δίνει αυτή τη δυνατότητα, δηλαδή και να αξιολογήσουμε τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου βασιζόμενοι σε αυτές τις τέσσερις πτυχές [6].

Το Σχήμα 16 δείχνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του Balance Scorecard σε σχέση με τη στρατηγική του οργανισμού. Σημειώνουμε ότι κάθε πτυχή ορίζεται με μορφή ερώτησης.

ΣΧΗΜΑ 16

Balance Scorecard: Οι Τέσσερις Πτυχές



Πιθανά μέτρα απόδοσης για τα χρηματοοικονομικά είναι τα ακόλουθα:

- ∅ Ιδιαίτερες συναντήσεις διευθυντή εσωτερικού ελέγχου με την Επιτροπή Ελέγχου
- ∅ Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου όπως αντιμετωπίζεται από την Επιτροπή Ελέγχου
- ∅ Συνολικό κόστος ανά ελεγκτή – συμπεριλαμβανομένων και των ταξιδιών
- ∅ Συνολικό κόστος ανά ελεγκτή – χωρίς τα ταξίδια
- ∅ Μισθοί ως ποσοστό του συνολικού κόστους
- ∅ Ταξίδια ως ποσοστό του συνολικού κόστους
- ∅ Εκπαίδευση ως ποσοστό του συνολικού κόστους
- ∅ Άλλα κόστη ως ποσοστό του συνολικού κόστους

Η πλευρά του πελάτη θέτει το ακόλουθο ερώτημα «Για την επιτυχία του οράματός μας πώς πρέπει να εμφανιζόμαστε στους πελάτες μας;». Πελάτες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η διοίκηση όλων των υπόλοιπων τμημάτων του οργανισμού. Εξάλλου, αυτοί είναι που έχουν το μεγαλύτερο κέρδος από έναν έλεγχο σε όρους βελτίωσης των διαδικασιών και μείωσης των κινδύνων. Συνεπώς, τα μέτρα απόδοσης για αυτήν την πτυχή πρέπει να σχετίζονται με την

αξιολόγηση των διοικητών για τους ελέγχους που διενεργούνται στη συγκεκριμένη περιοχή :

- Ø Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών
- Ø Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου όπως αντιμετωπίζεται από τον ελεγχόμενο
- Ø Προσδοκίες της διοίκησης από τον εσωτερικό έλεγχο
- Ø Αριθμός αιτημάτων της διοίκησης
- Ø Αριθμός παραπόνων για τον έλεγχο

Η πτυχή της μάθησης και της μεγέθυνσης θέτει το ερώτημα «Για την επιτυχία του οράματός μας πως διατηρούμε την ικανότητά μας για αλλαγή και βελτίωση;». Διαθέτει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δυνατότητες να επανακαθορίσει τον ίδιο του τον εαυτό σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέτρα απόδοσης εδώ είναι :

- Ø Το επίπεδο εκπαίδευσης ελεγκτών
- Ø Το ποσοστό παραιτήσεων
- Ø Το ποσοστό λαθών προσωπικού
- Ø Το ποσοστό πιστοποιημένου προσωπικού
- Ø Ο μέσος χρόνος ελεγκτικής εμπειρίας
- Ø Οι ώρες εκπαίδευσης ανά ελεγκτή
- Ø Η εκπαίδευση εσωτερικών ελεγκτών ανά τύπο ελέγχου
- Ø Η εσωτερική ως ποσοστό της συνολικής εκπαίδευσης

Η τελευταία όψη της αξιολόγησης των διαδικασιών θέτει το ερώτημα «Για την ικανοποίηση μετόχων και πελατών σε ποιες διαδικασίες πρέπει να υπερéχουμε;». Τι τύπους ελέγχων μπορεί να διεξάγει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και τι αποτελέσματα είναι αποδεκτά από αυτούς τους ελέγχους; Ως μέτρα απόδοσης χρησιμοποιούνται :

- Ø Οι τύποι ελεγκτικών επιθεωρήσεων
- Ø Η εξωτερική επιθεώρηση διασφάλισης ποιότητας
- Ø Οι πραγματικές ελεγκτικές ώρες σε σχέση με τις προϋπολογισμένες
- Ø Οι ολοκληρωμένοι έλεγχοι σε σχέση με τους σχεδιασμένους
- Ø Ο αριθμός σημαντικών ελεγκτικών τεκμηρίων και συστάσεων
- Ø Ο αριθμός βελτιώσεων διαδικασιών
- Ø Ο αριθμός αναφορών ελέγχου που εκδόθηκαν

- Ø Οι ολοκληρωμένοι έλεγχοι ανά ελεγκτή
- Ø Η κατανομή ελεγκτικών σχολίων ανά τύπο
- Ø Η σπουδαιότητα αντικειμένου ελέγχου
- Ø Το ποσοστό συστάσεων ελέγχου που εφαρμόστηκαν
- Ø Το μέγεθος οικονομίας που εξασφάλισαν οι έλεγχοι
- Ø Ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης στις αιτήσεις της διοίκησης
- Ø Οι οικονομίες κόστους ως ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού
- Ø Οι μέρες από την ολοκλήρωση του ελέγχου μέχρι την έκδοση της αναφοράς
- Ø Οι ημερομηνίες εκπλήρωσης στόχων σύμφωνα με τα σχέδια ενεργειών της διοίκησης

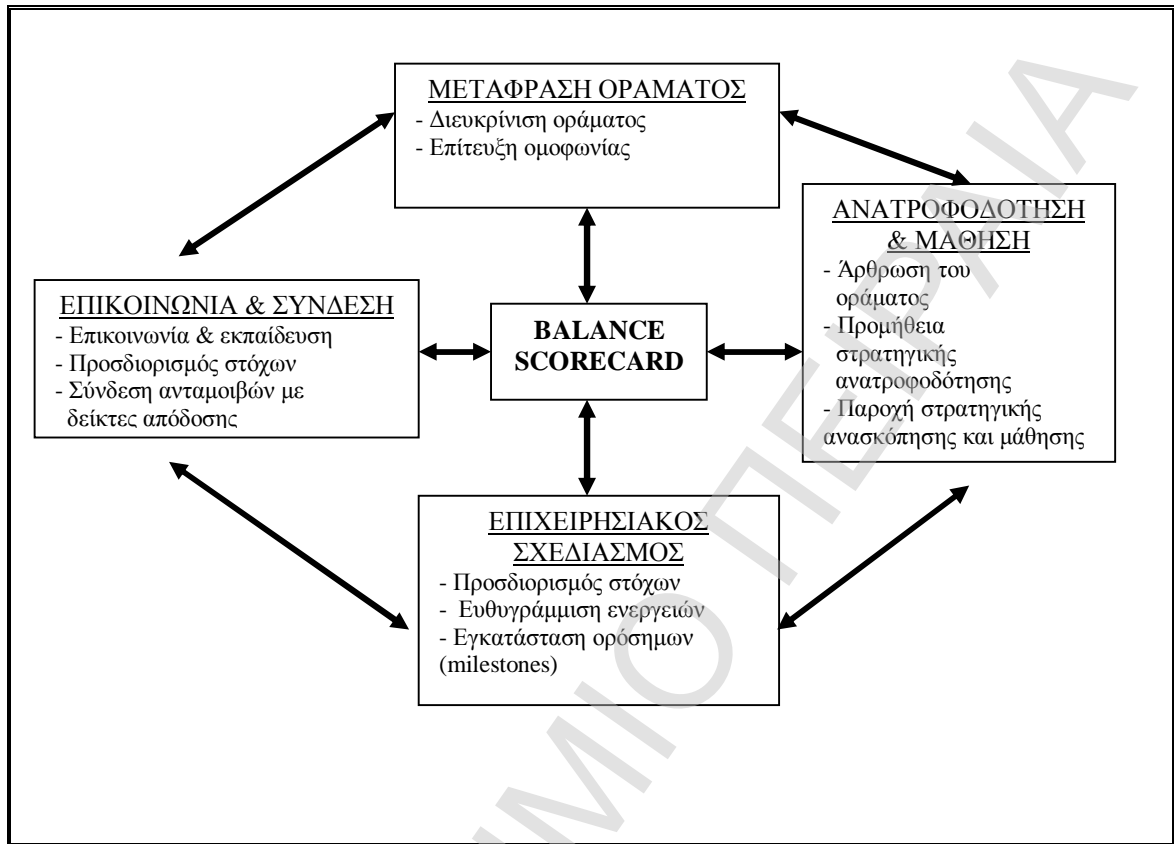
Για το σχεδιασμό του Balance Scorecard απαιτούνται οι ακόλουθες τέσσερις διαδικασίες:

- Ø Μετάφραση του οράματος – χτίσιμο ομοφωνίας γύρω από το όραμα και τη στρατηγική του τμήματος εσωτερικού ελέγχου
- Ø Επικοινωνία και σύνδεση – επιτρέπει στα ενδιαφερόμενα μέρη να επικοινωνήσουν την στρατηγική τους προς τα πάνω και κάτω στον οργανισμό και να τη συνδέσουν της με τους στόχους των τμημάτων και των ατόμων.
- Ø Επιχειρησιακός σχεδιασμός – δίνει τη δυνατότητα στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου να ολοκληρώσει τον επιχειρησιακό και χρηματοοικονομικό σχεδιασμό
- Ø Ανατροφοδότηση και μάθηση – δίνει τη δυνατότητα στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου να αξιολογήσει την στρατηγική του σε όρους πρόσφατης απόδοσης

Το Σχήμα 15 δείχνει την αλληλεπίδραση των τεσσάρων αυτών διαδικασιών και την Balance Scorecard.

ΣΧΗΜΑ 17

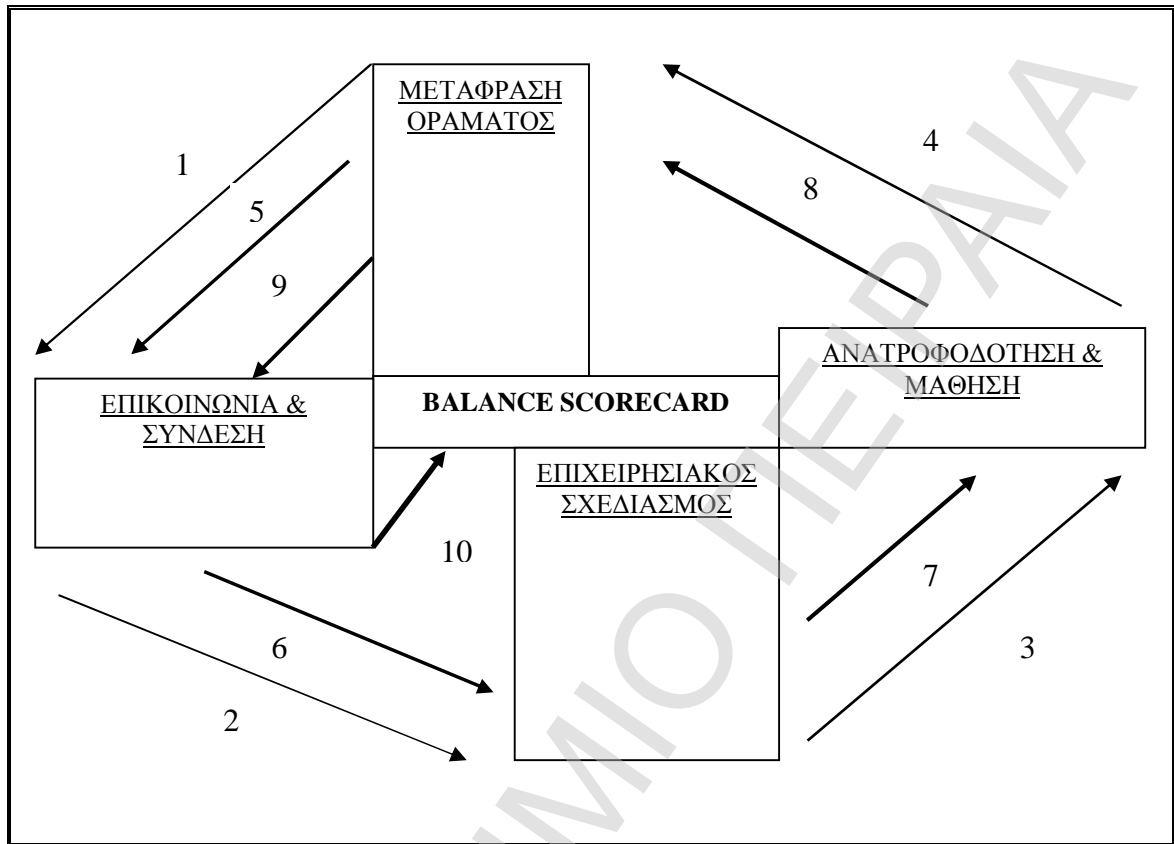
Balance Scorecard: Οι Τέσσερις Διαδικασίες



Σημειώνουμε ότι αυτές οι δραστηριότητες επαναλαμβάνονται αρκετές φορές μέχρι να αναπτυχθεί πλήρως το Balance Scorecard. Το Σχήμα 18 δείχνει την κυκλική μορφή με την οποία οι τέσσερις διαδικασίες αλληλεπιδρούν.

ΣΧΗΜΑ 18

Around the Balance Scorecard



Απαιτούνται δέκα βήματα για τη εφαρμογή του Balance Scorecard. Το πρώτο βήμα της ανάπτυξης του για τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου είναι να δημιουργήσει μία ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού. Σε αυτή πρέπει να συμμετέχουν άτομα εκτός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μέλη της Επιτροπής Ελέγχου, διευθυντές λειτουργικών τμημάτων αλλά και άτομα που ανήκουν στην ελεγκτική υπηρεσία όπως προϊστάμενοι, επιθεωρητές κλπ. Αυτή είναι μία εξαιρετική ευκαιρία εκτεθεί το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και να λάβει πολύτιμα σχόλια και συστάσεις. Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να ξεκινήσει από την αναθεώρηση ή την ερμηνεία της αποστολής του τμήματος από αποτραβηγμένη γενική γλώσσα σε μία ολοκληρωμένη ομάδα από στόχους και μετρήσεις που έχει συμφωνηθεί από όλους ότι αποτελούν τους παράγοντες μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να εκφράσει την αποστολή με όρους δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας συσχετιζόμενων με κάθε και με τις τέσσερις πτυχές επιτυχίας. Αυτό αναγκάζει την ομάδα να ξεκαθαρίσει την αποστολή σε τέτοιο βαθμό που να γίνεται

κατανοητή από όλα τα μέρη. Επιτρέπει επίσης στα ενδιαφερόμενα μέρη να ακολουθήσουν τη πρόοδο του εσωτερικού ελέγχου στην εκπλήρωση της αποστολής.

Η επιλογή των κατάλληλων δεικτών απόδοσης δεν είναι εύκολη. Ωστόσο η μεθοδολογία του Balance Scorecard δίνει ευκαιρία για τα ενδιαφερόμενα μέρη να φτάσουν σε ομοφωνία για τους κατάλληλους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν. Το ζήτημα γίνεται ευκολότερο γιατί τα κριτήρια είναι συνδεδεμένα με τις τέσσερις πτυχές.

Στη συνέχεια ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητήσει την αναθεωρημένη αποστολή ή την scorecard με το μεσαία διοίκηση. Σε ακόμα μικρότερους οργανισμούς η συζήτηση πρέπει να εμπλέκει και το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου απευθείας. Τα διοικητικά στελέχη του εσωτερικού ελέγχου πρέπει μετά να μεταφράσουν τη scorecard του τμήματος σε μικρότερες μονάδες και τελικά σε ατομικές scorecards.

Η διαδικασία της μετάφρασης της scorecard του τμήματος σε εξατομικευμένες οδηγεί στο τρίτο βήμα – προσδιορισμός των προγραμμάτων (τύπων ελέγχου) που πρέπει να διεξαχθούν και να επιτευχθεί η αποστολή. Ενεργά προγράμματα που δεν συμβάλλουν τη επίτευξη της αποστολής από το τμήμα πρέπει να εξαλείφονται και ανενεργά προγράμματα που θα μπορούσαν να συμβάλλουν την επίτευξη της αποστολής αλλά δεν γίνονται πρέπει να εφαρμοστούν. Για παράδειγμα, το τμήμα μπορεί να αποφασίσει να αναπτύξει την αυτοαξιολόγηση ή να μειώσει τον αριθμό των χρηματοοικονομικών ελέγχων.

Ο διευθυντής και οι υπεύθυνοι του ελέγχου πρέπει να επιθεωρήσουν τις ατομικές scorecards (βήμα 4). Αυτό επιτρέπει στο διευθυντή να διασφαλίσει ότι αυτές είναι συμβατές με την scorecard του τμήματος και ότι όλα τα ζητήματα που βρίσκονται στην τελευταία καλύπτονται και στην ατομική. Τα αποτελέσματα αυτού του βήματος χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της αποστολής της εταιρείας και της scorecard (βήμα 5) από την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού. Ο διευθυντής μετά επικοινωνεί το βελτιωμένο τμήμα και τις βελτιωμένες ατομικές scorecards σε όλο το προσωπικό του τμήματος. (βήμα 6). Μετά, ο

διευθυντής πρέπει να ενώσει τις βελτιωμένες scorecards με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τον προϋπολογισμό (βήμα 7). Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαιτούμενων πόρων για την εκπλήρωση της αποστολής του τμήματος τα επόμενα πέντε χρόνια.

Ο διευθυντής και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει περιοδικά να παρακολουθούν και να επιθεωρούν τα κριτήρια απόδοσης (βήμα 8) αφού η ανώτατη διοίκηση εγκρίνει το πενταετές σχέδιο. Ο χρονικός προγραμματισμός αυτής της επιθεώρησης ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης – μηνιαία για μεγάλα τμήματα τριμηνιαία για μικρά τμήματα. Αυτές οι περιοδικές επιθεωρήσεις πρέπει να επικεντρώνονται περισσότερο μάλλον στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων παρά των βραχυπρόθεσμων.

Ο διευθυντής και η επιτροπή στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να επιθεωρούν ετησίως τη αποστολή και τη scorecard του τμήματος (βήμα 9). Αυτό θα πρέπει να γίνεται με βαθιά σκέψη για το την αποστολή του τμήματος και πρέπει να ξεκινά τη διαδικασία πάλι από την αρχή. Τέλος ο διευθυντής πρέπει να διασφαλίζει ότι όλο το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου αξιολογείται μα βάση τις ατομικές τους scorecard βήμα (10). Παράδειγμα ατομικής Balance Scorecard παρουσιάζεται στο Παράρτημα VI.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Perry W.E., “A Quantitative Assessment of Internal Controls”, The Internal Auditor, Vol. 62 No 2, 2005, σελ.51-55.

[2] Simmons M.R., “COSO Based Auditing”, The Internal Auditor, Vol. 54, No 6, 1997, σελ.68-73.

[3] McNamee D., “Control and Risk Self Assessment”, 1997.

[4] Gaunti J.E., “Analytical Auditing Procedures”, The Internal Auditor, Vol. 54 No 1, 1997, σελ.56-60.

[5] Lee M., Colbert J.L., “Analytical Procedures Management Tools for Monitoring Controls”, Management Decision, Vol. 35 No 5, 1997, σελ.392-397.

[6] Ziengefuss D.E., “Developing an Internal Auditing Department Balance Scorecard”, Managerial Auditing Journal, Vol. 1 No 2, 2000, σελ.12-19.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το έργο του εσωτερικού ελέγχου, όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, είναι πολυσύνθετο και απλώνεται σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Παράλληλα, αποτελεί μία από τις κρισιμότερες λειτουργίες των σύγχρονων επιχειρήσεων καθώς αυτός είναι που εξασφαλίζει την έξωθεν καλή μαρτυρία και αποτελεί τον ιχνηλάτη στη προσπάθεια του εντοπισμού και της διαχείρισης κινδύνων που απειλούν την ομαλή λειτουργία τους.

Ο επιτυχής εσωτερικός έλεγχος απαιτεί αυστηρά δομημένη διαδικασία η οποία χωρίζεται σε έλεγχο και αποδοχή των υφιστάμενων διαδικασιών, την αξιολόγηση κινδύνων, τον καθ' αυτό έλεγχο, την ανασκόπηση της εργασίας και την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δίδεται στην αξιολόγηση κινδύνων, η οποία ουσιαστικά αποτελεί την καρδιά του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, μέσα από αυτήν καθορίζεται και το δείγμα ελέγχου που καθορίζει το κόστος της ελεγκτικής διαδικασίας και τη χρονική της διάρκεια. Ως προς την επιλογή του δείγματος ελέγχου, μια σειρά από στατιστικές και μη στατιστικές μεθόδους δίνουν τη δυνατότητα στον εσωτερικό ελεγκτή να επιλέξει κάθε φορά το κατάλληλο.

Όσον αφορά την αξιολόγηση κινδύνων είναι απαραίτητη η χρήση πρόσφορων μοντέλων για τη σωστή εκτίμησή τους. Ένα τέτοιο μοντέλο, που συναντάται συχνά στην ελεγκτική πρακτική, είναι το μοντέλο εκτίμησης κινδύνων (ARM) με το οποίο ο ελεγκτικός κίνδυνος χωρίζεται σε ενδογενή κίνδυνο, κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου και κίνδυνο μη αποκάλυψης.

Επίσης, πολύ σημαντική είναι η συστηματοποιημένη ανάπτυξη των εγγράφων του εσωτερικού ελέγχου αφού έτσι επιτυγχάνεται η ομοιογένεια των ελεγκτικών διαδικασιών σε όλο το φάσμα των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων και καθίσταται δυνατή η ανασκόπηση και η εποπτεία τους τόσο από την ανώτατη διοίκηση όσο και από τα άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενα μέρη.

Η εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αν και αρχικά φαίνεται αντίθετη με τη φύση του εσωτερικού ελέγχου, εντούτοις τον βοηθά να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του. Τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών αναφέρονται στην ανάγκη για διασφάλιση ποιότητας όμως αυτό δεν είναι αρκετό για την πλήρη και ουσιαστική υιοθέτηση των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαιτείται αναδόμηση της στρατηγικής και των μεθόδων λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ώστε να στρέφονται στο στόχο της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται με σύγχρονα εργαλεία διοίκησης που ενισχύουν τις συμμετοχικές διαδικασίες, δίνουν την ευκαιρία για πρωτοβουλίες και μεταφέρουν μέρος της ευθύνης στους ελεγχόμενους και, τέλος, συντελούν στην αποτελεσματική κατανομή των ελεγκτικών πόρων ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Τέτοια είναι το μοντέλο COSO, η αυτοαξιολόγηση των μέτρων ελέγχου από τους ίδιους του εργαζομένους, οι αναλυτικές ελεγκτικές διαδικασίες και το Balance Scorecard, τα οποία ήδη χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έχουν βελτιώσει θεαματικά την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου σε όρους ικανοποίησης πελατών και αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων.

Όλα αυτά συμβάλουν στη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρησιακές λειτουργίες και την αναβάθμιση του ρόλου των ελεγκτών από επιθεωρητές σε συντονιστές διατμηματικών ομάδων που εργάζονται για τη βελτίωση του συστήματος ελέγχου και την ορθολογική διαχείριση των κινδύνων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ

ΑΑΔ: 1

ΟΝΟΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ :

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

A. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι :

1. Η διασφάλιση συνθηκών για επαρκή εκπαίδευση και ενημέρωση των υπαλλήλων του λογιστηρίου,
2. Ο προγραμματισμός για την έγκαιρη και ορθή υποβολή στοιχείων από την οικονομική διεύθυνση και
3. Η μείωση στο ελάχιστο της πιθανότητας να εκτεθεί σε κίνδυνο η εταιρεία από μη σωστό προγραμματισμό των εργασιών της οικονομικής διεύθυνσης και από απουσία ή αποχώρηση υπαλλήλου της διεύθυνσης.

B. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Αρμόδιοι για την εφαρμογή της διαδικασίας είναι :

1. Ο οικονομικός διευθυντής
2. Το προσωπικό του λογιστηρίου

Γ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Γ1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

1. Ο οικονομικός διευθυντής μεριμνά για την απαραίτητη επιτόπια εκπαίδευση των υπαλλήλων της διεύθυνσής του με μικρή εμπειρία από το πιο έμπειρο προσωπικό της εταιρείας (on the job training) ώστε αυτή να γίνει σε κατάλληλο χρόνο και με πληρότητα.
2. Ο οικονομικός διευθυντής μεριμνά επίσης για τη συμμετοχή του ίδιου και των υπαλλήλων της διεύθυνσης του σε διάφορα σεμινάρια, σεμινάρια, σχετικά με το αντικείμενο της θέσης εργασίας. Σεμινάρια παρακολουθούνται, εντός της εταιρείας ή εξωτερικά, τόσο από τον προϊστάμενο όσο και τους άλλους υπαλλήλους.
3. Η καθημερινή ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τα νέα φορολογικά ζητήματα και τυχόν λογιστικούς χειρισμούς που προτείνονται ή σχολιάζονται, πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση μέσω του

ημερήσιου οικονομικού τύπου αλλά και των μηνιαίων οικονομικών εντύπων και των επαγγελματικών περιοδικών του κλάδου στα οποία η εταιρεία είναι συνδρομητής.

4. Με ευθύνη του οικονομικού διευθυντή τηρείται Βιβλιοθήκη η οποία περιέχει σειρά βιβλίων που καλύπτουν τα θέματα ενδιαφέροντος του λογιστηρίου. Υπάρχει ειδική κατάσταση με τίτλο «Κατάσταση Βιβλιοθήκης Λογιστηρίου» η οποία γνωστοποιείται σε όλο το προσωπικό του λογιστηρίου.
5. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων του λογιστηρίου – συγκεκριμένα το εύρος, η ποσότητα, η ποιότητα της εκπαίδευσης και η επίδοση των εκπαιδευομένων – αποτελούν σημεία ανατροφοδότησης που εξετάζονται κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Γ2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

1. Αρχική καταγραφή βασικών οδηγιών και επεξηγήσεων για την τήρηση των κανόνων του ΕΓΛΣ σχετικά με λογαριασμούς που επηρεάζονται από τις πωλήσεις. Στις οδηγίες αυτές αντιμετωπίζονται και οι συνήθεις γενικές περιπτώσεις όσο και οι ειδικές περιπτώσεις.
2. Οι οδηγίες αυτές επανεξετάζονται περιοδικά ώστε να επιβεβαιώνεται ότι τα δεδομένα του λογιστηρίου είναι δυνατό (με αναταξινομήσεις και ανακατατάξεις) να προκύψουν τα απαιτούμενα στοιχεία τόσο για εφαρμογή διαφορετικών λογιστικών προτύπων (ΔΛΠ) όσο και τις ανάγκες του συστήματος αναφορών (reporting) της εταιρείας.
3. Ο προγραμματισμός των εργασιών γίνεται με τρόπο ώστε έγκαιρα να ικανοποιούνται οι ανάγκες της εταιρείας, σχετικά με θέματα του λογιστηρίου, για τις οποίες η ευθύνη ανήκει στην οικονομική διεύθυνση.
4. Για τις υποβολές φορολογικών δηλώσεων και δηλώσεων προς τις εργατικές και ασφαλιστικές αρχές, κρατείται το «Ημερολόγιο Προθεσμιών εργασιών», με βάση το οποίο γίνονται εμπρόθεσμα και οι απαραίτητες ενέργειες προετοιμασίας. Το ημερολόγιο αυτό τηρείται σε μηνιαία βάση, είναι κυλιόμενο και συμπληρώνεται όταν διενεργούνται οι εργασίες που αναφέρονται σε αυτό.
5. Στο τέλος κάθε εβδομάδας ενημερώνεται η «Κατάσταση Εκκρεμοτήτων της εβδομάδας .../.../200..».

Γ3. ΚΑΛΥΨΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

1. Ο οικονομικός διευθυντής εγκρίνει τις απουσίες ή τις άδειες των υπαλλήλων της οικονομικής διεύθυνσης σύμφωνα με τον όγκο εργασιών και τις ανάγκες σε προσωπικό που έχει η οικονομική διεύθυνση.
2. Ο προγραμματισμός των ετήσιων αδειών γίνεται το νωρίτερο δυνατό, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες σε προσωπικό που έχει η οικονομική διεύθυνση και προσπαθώντας να ικανοποιηθεί όσο το δυνατό περισσότερο το προσωπικό, χωρίς να παραμένουν υπόλοιπα μη ληφθείσων αδειών.
3. Για όσες εργασίες προγραμματίζεται να γίνουν από αντικαταστάτες, προηγείται κατάλληλη εκπαίδευση και αυξημένη επίβλεψη κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή επιδεικνύεται στην περίπτωση αντικατάστασης του ταμιά, ώστε να γίνουν τεκμηριωμένες εργασίες παράδοσης και παραλαβής.

Δ. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑ ΕΝΤΥΠΑ

1.1 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

1.2 ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΘΕΣΜΙΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

1.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΚΚΡΕΜΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ

ΑΑΔ: 2

ΟΝΟΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ :

ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Α. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι :

1. Η διασφάλιση ότι τα λογιστικά γεγονότα που καταχωρούνται στα βιβλία της εταιρείας είναι εκείνα που πρέπει και μόνον αυτά
2. Τα σχετικά ποσά που καταχωρούνται είναι τα ορθά και οι λογαριασμοί που κινούνται είναι οι κατάλληλοι

Β. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Αρμόδιοι για την εφαρμογή της διαδικασίας είναι :

1. Ο οικονομικός διευθυντής
2. Το προσωπικό του λογιστηρίου

Γ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Γ1. ΓΕΝΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

1. Τα παραστατικά φθάνουν στο λογιστήριο φέροντας τις απαιτούμενες υπογραφές των υπευθύνων των επιμέρους τμημάτων (εάν κι εφόσον απαιτούνται τέτοιες) και περιλαμβάνονται από τον προϊστάμενο λογιστηρίου.
2. Ο χαρακτηρισμός των παραστατικών γίνεται από άτομα επιφορτισμένα με τη συγκεκριμένη εργασία και έχουν τη απαραίτητη εμπειρία και γνώση. Σε ειδικές περιπτώσεις ο χαρακτηρισμός των παραστατικών αποτελεί ευθύνη του υπεύθυνου λογιστηρίου.
3. Η καταχώρηση των λογιστικών εγγραφών των λογιστικών εγγραφών γίνεται επίσης από άτομα που έχουν την απαραίτητη εμπειρία και γνώση. Για την τεκμηρίωση της καταχώρησης κάθε λογιστικής εγγραφής τοποθετείται ειδική ένδειξη (σφραγίδα στο παραστατικό ότι καταχωρήθηκε ή εκτύπωση της εγγραφής και επισύναψή του εντύπου στο παραστατικό ή όποια άλλη πρόσφορη μέθοδος που δεν επιδέχεται αμφισβήτησης).

4. Για την καταχώρηση των διορθωτικών λογιστικών εγγραφών ακολουθείται ειδική διαδικασία, από τον προϊστάμενο του λογιστηρίου (κανένα άλλο άτομο δεν μπορεί να καταχωρήσει τις διορθωτικές εγγραφές, ενώ υπάρχει κατάλληλα περιορισμένη μηχανογραφική πρόσβαση για τις διορθωτικές εγγραφές).
5. Σε περίπτωση που για την καταχώρηση της λογιστικής εγγραφής πρέπει να δημιουργηθεί νέος λογαριασμός στο Λογιστικό Σχέδιο της εταιρείας, υπεύθυνος για τη διαδικασία αυτή είναι ο προϊστάμενος του λογιστηρίου. Η δημιουργία του νέου λογαριασμού γίνεται σύμφωνα με τις οδηγίες της μηχανογράφησης, ώστε να διασφαλίζεται η κατάλληλη λειτουργία του νέου λογαριασμού και η μεταφορά των δεδομένων όπου προβλέπεται (π.χ. για τον υπολογισμό κόστους).
6. Η αρχειοθέτηση των παραστατικών πραγματοποιείται από τους ανθρώπους του λογιστηρίου. Η καταχώρησή τους γίνεται σε ειδικά ντοσιέ ανά κωδικό γενικής λογιστικής και ανά ημερομηνία καταχώρησής τους. Ιδιαίτερη είναι η αντιμετώπιση δύο ειδών παραστατικών :
 - A. Όσων αφορά τους λογαριασμούς των προμηθευτών, όπου η καταχώρησή τους και η αρχειοθέτηση τους γίνεται αλφαβητικά λόγω του μεγάλου όγκου των παραστατικών).
 - B. Όσων αφορούν τους λογαριασμούς των πελατών (δελτία αποστολής, τιμολόγια κλπ) τηρούνται και αρχειοθετούνται από το τμήμα πωλήσεων, ενώ στο λογιστήριο συγκεντρωτικές ημερήσιες καταστάσεις.
7. Ο οικονομικός διευθυντής ελέγχει δειγματοληπτικά κατά τη διάρκεια του κλεισίματος των βιβλίων κάθε μήνα, τις εγγραφές που έχουν καταχωρηθεί στη γενική λογιστική, χρησιμοποιώντας και την «Κατάσταση Επαναλαμβανόμενων Εγγραφών Μηνός», ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν παραλείπονται κάποιες από αυτές.

Γ2. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

1. Ο οικονομικός διευθυντής, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο κοστολόγησης, έχει την ευθύνη για τον καθορισμό των συντελεστών μερισμού κόστους και τον τρόπο επιμερισμού των διαφόρων στοιχείων κόστους στα κατάλληλα κέντρα κόστους.

2. Σε καθημερινή βάση συλλέγονται τα στοιχεία από τη παραγωγή, δηλαδή τα δελτία εσωτερικής διακίνησης, καθώς και τα δελτία παραγωγής (αναλώσεις πρώτων υλών, καταστάσεις πρώτων και βοηθητικών υλών, καταστάσεις ημερήσιας παραγωγής κλπ) ανά είδος παραγόμενου προϊόντος. Σύμφωνα με τα στοιχεία παραγωγής γίνεται η καταχώρηση των εξόδων και των στοιχείων κόστους γενικότερα.
3. Λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία λογιστικά και εξωλογιστικά (φύρες, υπόλοιπα απογραφής κλπ) προσδιορίζεται το αποτέλεσμα σύμφωνα με την Αναλυτική Λογιστική, όποτε ζητείται από τη νομοθεσία ή όποτε ζητείται από τη διοίκηση.

Δ. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑ ΕΝΤΥΠΑ

2.1 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΗΝΟΣ

ΑΑΔ: 3

ΟΝΟΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ :

ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ

Α. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι η περιοδική επιβεβαίωση των υπολοίπων των λογαριασμών, έτσι ώστε τυχόν σφάλματα να εντοπίζονται έγκαιρα και να διορθώνονται.

Β. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Αρμόδιοι για την εφαρμογή της διαδικασίας είναι :

1. Ο οικονομικός διευθυντής
2. Το προσωπικό του λογιστηρίου

Γ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Γ1. ΤΡΑΠΕΖΕΣ

1. Σε καθημερινή βάση συγκεκριμένος υπάλληλος είναι επιφορτισμένος με την επικοινωνία (τηλεφωνικά ή μέσω ηλεκτρονικού συστήματος) ώστε να συμφωνεί τις κινήσεις και τα υπόλοιπα των λογαριασμών που διαθέτει η εταιρεία σε διάφορες τράπεζες.
2. Στο τέλος κάθε μήνα λαμβάνεται από τις τράπεζες εγγράφως η κίνηση των λογαριασμών και το υπόλοιπο κατά την τελευταία ημέρα του μήνα, ενώ για τις τράπεζες με τις οποίες υπάρχει online σύνδεση γίνεται αυτόματη άντληση των σχετικών στοιχείων.
3. Χρησιμοποιώντας το έντυπο «Συμφωνία Τραπεζικού Υπολοίπου» γίνεται στη συνέχεια συμφωνία των δεδομένων της κίνησης αυτής με τις λογιστικές εγγραφές που έχουν καταχωρηθεί στα βιβλία της εταιρείας. Σε περίπτωση ασυμφωνίας υπολοίπων, στο έντυπο αυτό καταγράφονται τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν τη διαφορά μεταξύ των δύο υπολοίπων (αυτού που αναφέρεται στα βιβλία της εταιρείας και αυτού που αναφέρει η τράπεζα στα δικά της βιβλία).
8. Αν δεν είναι αιτιολογημένη η διαφορά, τότε γίνεται άμεση επικοινωνία με την τράπεζα, ώστε να επιλυθούν οι διαφορές.

Γ2. ΠΕΛΑΤΕΣ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

1. Σχετικά με τους Πελάτες, από συγκεκριμένο άτομο του λογιστηρίου πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση (άρα και στο τέλος της χρήσης) συμφωνία του υπολοίπου του λογαριασμού Πελάτες της Γενικής Λογιστικής με το Συγκεντρωτικό υπόλοιπο των πελατών που υπάρχουν στην εμπορική διαχείριση.
2. Σχετικά με τους Προμηθευτές, από συγκεκριμένο άτομο του λογιστηρίου πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση (άρα και στο τέλος της χρήσης) έλεγχος και συμφωνία των υπολοίπων των προμηθευτών (κυρίως αυτών με τα μεγαλύτερα υπόλοιπα). Η επικοινωνία μπορεί να γίνεται και τηλεφωνικά.
Για τυχόν ασυμφωνίες συμπληρώνεται η «Κατάσταση πελατών και Προμηθευτών σε Ασυμφωνία».
3. Όσον αφορά τη συμφωνία των υπολοίπων ανά πελάτη, αυτή ανατίθεται σε συγκεκριμένο υπάλληλο, ο οποίος ολοκληρώνοντας την εργασία του ενημερώνει την «Κατάσταση πελατών και Προμηθευτών σε Ασυμφωνία».
4. Στις περιπτώσεις που οι διαφορές δεν είναι αιτιολογημένες, ακολουθεί άμεση επικοινωνία με τον πελάτη ή προμηθευτή, ώστε να επιλυθούν οι διαφορές.

Γ3. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ

1. Σε τακτά διαστήματα γίνεται συμφωνία των ποσών που έχουν αποδοθεί στις φορολογικές και ασφαλιστικές αρχές με τα υπόλοιπα του ισοζυγίου.
2. Σε τακτά χρονικά διαστήματα γίνεται συμφωνία των ποσών της μισθοδοσίας που έχει υπολογιστεί με τα σχετικά υπόλοιπα του ισοζυγίου

Δ. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑ ΕΝΤΥΠΑ

3.1 ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΙΠΟΥ

3.2 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΕ ΑΣΥΜΦΩΝΙΑ

ΑΑΔ: 4

ΟΝΟΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ :

ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΕΛΟΥΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Α. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι η διασφάλιση ότι στα πλαίσια της προετοιμασίας των οικονομικών καταστάσεων – ενδιάμεσων ή τελικών, για δημοσίευση ή ενημέρωση της διοίκησης – διενεργούνται όλες οι ενέργειες προκειμένου να υπολογίζεται η σωστή οικονομική θέση της εταιρείας και τα αποτελέσματα της κλειόμενης περιόδου.

Β. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Αρμόδιοι για την εφαρμογή της διαδικασίας είναι :

1. Ο οικονομικός διευθυντής
2. Το προσωπικό του λογιστηρίου

Γ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Γ1. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

1. Για τον υπολογισμό των αποσβέσεων επιβεβαιώνεται ότι χρησιμοποιούνται οι σωστοί συντελεστές και ότι δεν γίνονται σφάλματα που μπορεί να επιτρέψει μια σχετική, αλλά ατελής μηχανογραφική εφαρμογή (π.χ. αποφυγή υπολογισμού αποσβέσεων σε πλήρως αποσβεσμένα πάγια).
2. Για την αποτίμηση των υπολοίπων που είναι εκφρασμένα σε ξένο νόμισμα (απαιτήσεις, υποχρεώσεις κα διαθέσιμα) χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες ισοτιμίες, σύμφωνα με την υπόδειξη του οικονομικού διευθυντή.
3. Για την αποτίμηση των αποθεμάτων εφαρμόζεται με συνέπεια η επιλεγείσα μέθοδος (μέση τιμή, FIFO, LIFO κλπ, σε διαρκή ή περιοδική βάση).
4. Για την αποτίμηση των χρεογράφων συγκεντρώνονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τις τρέχουσες αξίες των χρεογράφων είτε αυτές είναι αγοραίες τιμές είτε εσωτερικές λογιστικές αξίες.

5. Για τον υπολογισμό του κόστους του προσωπικού συνυπολογίζεται και η αναλογία των περιοδικών παροχών (δώρων εορτών και επιδόματος αδείας) καθώς και τη σ πρόβλεψης για αποζημίωση του προσωπικού.
6. Για ποσά που αφορούν δοθείσες προκαταβολές και περιλαμβάνονται σε οποιοδήποτε λογαριασμό (απαιτήσεις, μεταβατικό, διαθεσίμων κλπ) εξετάζεται μήπως πρέπει να μεταφερθούν σε λογαριασμούς εξόδων ή και να ληφθούν παραστατικά.
7. Για τον υπολογισμό των δεδουλευμένων εξόδων (αμοιβών, ενοικίων, τηλεπικοινωνιών κλπ) και των προπληρωμένων εξόδων (π.χ. ασφαλίσεων) γίνεται υπολογισμός με βάση το διάστημα που αναλογεί στην εξεταζόμενη περίοδο και το διάστημα που αναλογεί σε επόμενη περίοδο.
8. Για τον υπολογισμό των δεδουλευμένων εσόδων (π.χ. τόκων) και των προεισπραχθέντων εσόδων γίνεται υπολογισμός με βάση το διάστημα που αναλογεί στην εξεταζόμενη περίοδο και το διάστημα που αναλογεί σε επόμενη περίοδο.
9. Για τον υπολογισμό των υπολοίπων εσόδων και εξόδων, ακολουθούνται οι αρχές της λογιστικής, με ιδιαίτερη προσοχή στα έξοδα πολυετούς απόσβεσης.
10. Ο υπολογισμός της επισφάλειας απαιτήσεων και λοιπών προβλέψεων γίνεται με βάση διατάξεις νόμων και τεχνικών μεθοδολογιών όπως π.χ. η ανάλυση της λήξης – ωρίμανσης των απαιτήσεων (aging analysis).
11. Οι λογιστικές εγγραφές κλεισίματος διενεργούνται πάντοτε με τη σειρά που αναφέρονται στο Λογιστικό Σχέδιο (κλείσιμο ομάδων 6 και 7, τακτοποίηση λογαριασμών ομάδας 8 κλπ).

Γ2. ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

1. Επιβεβαιώνεται η διάρθρωση του ομίλου, ιδιαίτερα αν είναι πολύπλοκες οι σχέσεις συμμετοχών μεταξύ των εταιρειών.
2. Επιβεβαιώνεται ότι συλλέγονται τα κατάλληλα στοιχεία, από όλες τις εταιρείες του ομίλου, υπολογισμένα με παρόμοιες μεθόδους αποτίμησης. Όλα τα στοιχεία υποβάλλονται σε «Πίνακες Στοιχείων Ομίλου».
3. Γίνονται οι κατάλληλες εγγραφές απάλειψης συμμετοχών και κεφαλαίων, υπολογισμών δικαιωμάτων μειοψηφίας και διαφορών ενοποίησης,

απάλειψης διεταιρικών υπολοίπων κλπ. Για τις εγγραφές αυτές κρατείται πλήρης τεκμηρίωση, δεδομένου ότι επηρεάζουν και τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της επόμενης χρήσης.

Δ. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑ ΕΝΤΥΠΑ

4.1 ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΟΜΙΛΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΑΔ: 5

ΟΝΟΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ :

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Α. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι η διασφάλιση ότι παρακολουθούνται και ικανοποιούνται οι υποχρεώσεις της εταιρείας, που προκύπτουν από τη νομοθεσία, σχετικά με την προετοιμασία και υποβολή ή γνωστοποίησης των οικονομικών καταστάσεων.

Β. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Αρμόδιοι για την εφαρμογή της διαδικασίας είναι :

1. Ο οικονομικός διευθυντής
2. Το προσωπικό του λογιστηρίου
3. Το Διοικητικό Συμβούλιο και ο διευθύνων Σύμβουλος για έγκριση και υπογραφή

Γ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

1. Ο οικονομικός διευθυντής και ο προϊστάμενος λογιστηρίου έχουν την ευθύνη παρακολούθησης των σχετικών υποχρεώσεων της εταιρείας, που προκύπτουν από τη νομοθεσία, οι οποίες είναι :
 - Ø Σύμφωνα με την εμπορική και φορολογική νομοθεσία είναι υποχρεωτική η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων. Οι Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις που περιλαμβάνουν τον Ισολογισμό, το λογαριασμό Αποτελέσματα Χρήσεως, τον Πίνακα Διάθεσης Αποτελεσμάτων και το Προσάρτημα.
 - Ø Σύμφωνα με τη νομοθεσία Κεφαλαιαγοράς, η εταιρεία υποχρεούται στη σύνταξη της Κατάστασης Ταμειακών Ροών και των Τριμηνιαίων Οικονομικών Καταστάσεων (εντός δύο μηνών από τη λήξη της περιόδου στην οποία αναφέρονται).
2. Ο προϊστάμενος του λογιστηρίου μεριμνά για τη συλλογή όλων των στοιχείων των απαραίτητων για την κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων και συντάσσει τις οικονομικές καταστάσεις, σε συνεργασία με τον

οικονομικό διευθυντή, σύμφωνα με το Νόμο 2190/1920, το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και λοιπές διατάξεις.

3. Για τη διάθεση των αποτελεσμάτων καταρτίζονται από την οικονομική διεύθυνση εναλλακτικά «Σενάρια Διάθεσης Αποτελεσμάτων» τα οποία παρουσιάζονται στο διευθύνοντα σύμβουλο και στο Διοικητικό Συμβούλιο ώστε να επιλεγεί εκείνο που :
 - Ø Ικανοποιεί του μετόχους
 - Ø Λαμβάνει υπόψη τη ρευστότητα της εταιρείας
 - Ø Εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο τρόπο τυχόν ευεργετικές φορολογικές και άλλες διατάξεις περί κινήτρων.
4. Οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν συνεργασία με τον ορκωτό ελεγκτή, τόσο κατά τη διάρκεια του έτους όσο και κατά το χρόνο προετοιμασίας των οικονομικών καταστάσεων, ώστε να ελαχιστοποιηθεί η περίπτωση ύπαρξης σφαλμάτων ή παραλείψεων και να αποφευχθεί η ενδεχόμενη καθυστέρηση ολοκλήρωσης του ελέγχου και η ύπαρξη παρατηρήσεων του ελεγκτή στο Πιστοποιητικό Ελέγχου (τουλάχιστον παρατηρήσεων που μπορούν να αποφευχθούν).
5. Στα πλαίσια της συνεργασίας με τον ορκωτό ελεγκτή :
 - Ø Αποστέλλονται από την εταιρεία επιβεβαιωτικές σε επιστολές προς τους πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, νομικούς συμβούλους κλπ.
 - Ø Ετοιμάζονται οι επιστολές της διοίκησης προς τους ελεγκτές (δεδομένου ότι η ευθύνη κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων ανήκει στη διοίκηση).
6. Μετά την έγκριση τους από το Διοικητικό Συμβούλιο, οι οικονομικές καταστάσεις υποβάλλονται στο αρμόδιο Υπουργείο και δημοσιεύονται στη Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Παράλληλα, γίνεται η κατ' ελάχιστον δημοσίευση των οικονομικών καταστάσεων σε ημερήσιες πολιτικές και οικονομικές εφημερίδες, εντός των προθεσμιών που ορίζονται από το νόμο.
7. Για να ληφθεί από τη Γενική Συνέλευση έγκυρη απόφαση πάνω στις οικονομικές καταστάσεις που έχουν εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, αυτές υπογράφονται από τον Πρόεδρο του Δ.Σ., το διευθύνοντα σύμβουλο και τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

Δ. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑ ΕΝΤΥΠΑ

5.1 ΣΕΝΑΡΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ
ΦΥΛΛΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Έντυπο 1: Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Εταιρεία	Έτος	Α/Α Φύλλου Εργασίας
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

Στόχοι

Ερωτήσεις	ΝΑΙ/ΟΧΙ
1. Είναι οι στόχοι της διαδικασίας επίσημα καθορισμένοι ;	
2. Είναι οι στόχοι της διαδικασίας κατανοητοί από τη διοίκηση και το προσωπικό ;	
3. Είναι οι στόχοι της διαδικασίας ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας ;	
4. Οι στόχοι της διαδικασίας συσχετίζονται καθόλου με τους στόχους που αναφέρονται παρακάτω ;	
5. Οι στόχοι της διαδικασίας επικεντρώνουν επαρκώς στον πελάτη ;	

Συμπεράσματα – Στόχοι

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου όπου υπάρχει.

Οι παρακάτω αντικειμενικοί στόχοι παρατίθενται για υποβοήθηση στο ερώτημα 4 :

Προστασία περιουσιακών στοιχείων

Λειτουργική συνέχεια διαδικασιών

Έλεγχος κόστους – Ελαχιστοποίηση περιπτώσεων εξόδων

Εξυπηρέτηση πελατών

Πρόληψη εντοπισμός απάτης

Εσωτερική συμμόρφωση

Θέση στην αγορά

Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών

Συμμόρφωση με κανονισμούς

Φήμη

Αξιόπιστη και σχετική με την εταιρεία πληροφόρηση
Μεγιστοποίηση κέρδους/εσόδων

Ευελξία

Ασφάλεια

Διοίκηση μετόχων και λοιπών εμπλεκόμενων
Αποφυγή αναίτιας έκθεσης σε κίνδυνο

Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Ερωτήσεις	ΝΑΙ/ΟΧΙ
6. Συνδέεται κάθε δείκτης με κάποιο αντικειμενικό στόχο της διαδικασίας ή με κάποιο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ;	
7. Υποστηρίζεται κάθε στόχος της διαδικασίας και κάθε παράγοντας επιτυχίας από έναν τουλάχιστον δείκτη απόδοσης ;	
8. Δίνεται ανάλογη έμφαση στους δείκτες απόδοσης που αφορούν τη λειτουργία της διαδικασίας και στους αντίστοιχους που αφορούν τα αποτελέσματα αυτής ;	
9. Θεωρούνται εξίσου σημαντικοί οι βασικοί δείκτες απόδοσης που αφορούν βραχυπρόθεσμες ενέργειες και οι αντίστοιχοι που αφορούν μακροπρόθεσμες ;	
10. Θεωρεί η διοίκηση τη λήψη πληροφόρησης ως προς τους δέκτες χρήσιμη και επαρκή ;	
11. Παρακολουθείται η πληροφόρηση αυτή και λαμβάνονται υπόψιν τα αποτελέσματά της ;	
12. Η διοίκηση και το προσωπικό έχουν τη αρμοδιότητα να ενεργήσουν ώστε να υπάρξει βελτίωση της διαδικασίας ;	

Συμπεράσματα – Βασικοί Δείκτες απόδοσης

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

--

Διαδικασίες

Ερωτήσεις	ΝΑΙ/ΟΧΙ
13. Χρησιμοποιούνται επαρκή έγγραφα για την καταγραφή των διαδικασιών και δραστηριοτήτων ;	
14. Οι διαδικασίες κατανοούνται πλήρως από αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους ;	
15. Η διαδικασία είναι/φαίνεται αποδοτική ; (παραδείγματα ανεπάρκειας: παρουσία «λαιμών» στην παραγωγική διαδικασία, πολλοί εμπλεκόμενοι, πολλαπλά επίπεδα εγκρίσεων, ενέργειες που δεν προσθέτουν αξία)	
16. Είναι η διαδικασία τυποποιημένη ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα μεταξύ διαφορετικών ατόμων υπεύθυνων για αυτή	
17. Η διαδικασία και οι δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτή επικαιροποιούνται τακτικά, σύμφωνα με τις σύγχρονες πρακτικές	
18. Είναι η διαδικασία συμβατή με ό,τι προβλέπεται από τους κανονισμούς της εταιρείας και από ειδικούς	
19. Η διαδικασία πραγματοποιείται όπως προβλέπεται από τη διοίκηση	
20. Η διαδικασία πραγματοποιείται όπως περιγράφεται στο εγχειρίδιο διαδικασιών ή/και σε ανάλογα έγγραφα	

Συμπεράσματα – Διαδικασίες

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Έντυπο 2: Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Εταιρεία	Έτος	Α/Α Φύλλου Εργασίας
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

Περιγραφή Διαδικασίας
Επιχειρηματικός Στρατηγικός Κίνδυνος

Αντικειμενικοί Στόχοι Διαδικασίας	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Αντικειμενικοί Στόχοι Διαδικασίας	Κίνδυνοι που σχετίζονται με τον αντίστοιχο Στόχο

Εισερχόμενα

Δραστηριότητες

Εξερχόμενα

Έντυπο 3: Πρόγραμμα Διαδικασίας Εσωτερικού ελέγχου

Εταιρεία	Έτος	Α/Α Φύλλου Εργασίας
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

Δραστηριότητες	Αρμόδιος		Ημ/νία	Σχόλια
	Εσωτερικός Ελεγκτής	Υπεύθυνος Τμήματος		
1. Έκδοση & έγκριση Φύλλου Οδηγιών Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου				
2. Ενημέρωση για τη διαδικασία, 2 εβδομάδες πριν την έναρξή της				
3. Προσέγγιση ειδικών σε λειτουργικά και βιομηχανικά θέματα και συλλογή στοιχείων				
4. Πραγματοποίηση εναρκτήριας συνεδρίασης				
5. Συμφωνία ως προς το ακριβές αντικείμενο της διαδικασίας ελέγχου				
6. Ενημέρωση προσωπικού που δεν ανήκει στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για την ελεγκτική διαδικασία				
7. Συνάντηση ομάδας σχεδιασμού της διαδικασίας ελέγχου				
8. Ολοκλήρωση κατανόησης διαδικασιών				
9. Ανάπτυξη & έγκριση προγράμματος δράσης				
11. Εισαγωγή φύλλων εργασίας για καλύτερη πραγματοποίηση της διαδικασίας ελέγχου				
12. Πραγματοποίηση διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου				
13. Καταγραφή & συγκέντρωση αποτελεσμάτων				
14. Αποστολή πρόχειρης αναφοράς στους υπεύθυνους της διαδικασίας				
15. Λήψη ανάδρασης				
16. Πραγματοποίηση τελικής συνεδρίασης				
17. Σύνταξη τελικής έκθεσης και κοινοποίησή της				
18. Αρχαιοθέτηση ηλεκτρονικών αρχείων και καταστροφή πρόχειρων και άχρηστων εγγράφων				
19. Ολοκλήρωση ελεγκτικής διαδικασίας				

Έντυπο 4: Φύλλο Οδηγιών Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου

Εταιρεία	Έτος	Α/Α Φύλλου Εργασίας
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

Προγραμματισμένες Ημερομηνίες	Πρόχειρη Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου		Τελική Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου	
--------------------------------------	-------------------------------------	--	-----------------------------------	--

Προσωπικό	Αμοιβές
	Σύνολο

		Αναφορά Φύλλου Εργασίας
Αντικείμενο Διαδικασίας	Ελεγκτικής Διαδικασίας	
Στόχοι Διαδικασίας	Ελεγκτικής Διαδικασίας	
Δραστηριότητες	<input type="checkbox"/> Μελέτη Επιχειρησιακής Διαδικασίας <input type="checkbox"/> Κατανόηση Διαδικασίας <input type="checkbox"/> Εκτίμηση Κινδύνων <input type="checkbox"/> Ανάλυση Κινδύνων <input type="checkbox"/> Επισκόπηση Κινδύνων & Επικύρωσή τους <input type="checkbox"/> Προσδιορισμός Σημείων Ελέγχου <input type="checkbox"/> Πραγματοποίηση Ελέγχου <input type="checkbox"/> Άλλη Εργασία	

Εσωτερικός
Ελεγκτής

Υπεύθυνος Τμήματος

Ημερομηνία

Ημερομηνία

Έντυπο 6: Αναφορά Εναρκτήριας Συνεδρίασης

Εταιρεία	Έτος	Α/Α Φύλλου Εργασίας
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

Περιβάλλον Ελέγχου

Ερωτήσεις	Ναι	Όχι	Σχόλια
Υπάρχει ένα σύνολο ηθικών αξιών προς εφαρμογή ;			
Αναγνωρίζεται και ανταμείβεται ο εργαζόμενος ο οποίος εργάζεται βάσει των παραπάνω αξιών ;			
Υπάρχει τιμωρία για όποιον εργαζόμενο παρουσιάζει ανάρμοστη/ακατάλληλη συμπεριφορά ή αναλαμβάνει υπερβολικά ρίσκα κατά την εργασία του ;			
Είναι ξεκαθαρισμένες οι αρμοδιότητες και τα επίπεδα δικαιοδοσίας κάθε στελέχους ;			
Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από άτομα που έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρίες ;			
Υπάρχει επαρκής εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών ώστε να πραγματοποιείται απρόσκοπτα ελεύθερη ροή πληροφοριών με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους ;			
Υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι, τεχνικές, εργαλεία και πόροι προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της διαδικασίας ;			
Υπάρχουν τρόποι να διαπιστωθεί αν υπάρχει πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας ανάμεσα στα στελέχη ;			

Συμπεράσματα – Περιβάλλον Ελέγχου

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

--

Εκτίμηση Κινδύνων

Ερωτήσεις	Ναι	Όχι	Σχόλια
Είναι η αποστολή και οι στόχοι της διαδικασίας επίσημα καθορισμένοι και γνωστοί στα αρμόδια στελέχη της εταιρείας ;			
Υπάρχουν παράμετροι που να καθορίζουν τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνων ;			
Υπάρχει διαδικασία που να επιτρέπει στη διοίκηση περιοδικά να αναγνωρίζει και να εκτιμά τυχόν κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων ;			

Ερωτήσεις	Ναι	Όχι	Σχόλια
Υπάρχει δυνατότητα προσδιορισμού του βαθμού στον οποίο επιτεύχθηκε ο σκοπός ;			
Υπάρχει τακτική παρακολούθηση του περιβάλλοντος και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτό, ώστε να προσδιορίζεται ενδεχόμενη ανάγκη μεταβολής της διαδικασίας ;			

Συμπεράσματα – Εκτίμηση Κινδύνων

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

--

Δραστηριότητες Ελέγχου

Ερωτήσεις	Ναι	Όχι	Σχόλια
Υπάρχουν αποσαφηνισμένες πρακτικές και στρατηγικές που να υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων ; Αν ναι, είναι πλήρως κατανοητές από τα στελέχη ;			
Τα επίπεδα αρμοδιοτήτων και δικαιοδοσίας είναι σαφώς διαχωρισμένα μεταξύ τους ;			
Υπάρχει επαρκής επικοινωνία και συλλειτουργία με τις εκείνες τις διαδικασίες με τις οποίες σχετίζεται άμεσα ;			
Υπάρχουν τυποποιημένες λειτουργίες που υποστηρίζουν τη επίτευξη των στόχων της διαδικασίας ;			

Συμπεράσματα – Εκτίμηση Κινδύνων

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

--

Πληροφόρηση και Επικοινωνία

Ερωτήσεις	Ναι	Όχι	Σχόλια
Υπάρχει ενημέρωση ως προς τυχόν λάθη, κακά νέα τέτοιου είδους πληροφορίες προς ανθρώπους που απαιτείται να γνωρίζουν τα αντίστοιχα θέματα ;			
Ο τρόπος επικοινωνίας είναι συμβατός με τις βασικές αξίες της εταιρείας ;			
Υπάρχει επαρκής και έγκυρη πληροφόρηση που να επιτρέπει			

στα στελέχη να εκτελούν τα καθήκοντά τους ;			
Η πληροφόρηση που λαμβάνουν όσοι είναι υπεύθυνοι για τη ορθή επίτευξη ενός σκοπού είναι επαρκής, έγκυρη και έγκαιρη ώστε να υποβοηθήσει τη λήψη της αντίστοιχης απόφασης ;			
Πραγματοποιείται τακτική επισκόπηση των συστημάτων παροχής πληροφοριών ;			
Πραγματοποιείται επικαιροποίηση των συστημάτων πληροφόρησης της διαδικασίας ;			

Συμπεράσματα – Πληροφόρηση και Επικοινωνία

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

--

Παρακολούθηση

Ερωτήσεις	Ναι	Όχι	Σχόλια
Πραγματοποιείται μέτρηση της απόδοσης σε τακτική βάση, ώστε να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι στόχοι της διαδικασίας ;			
Παρακολουθούνται τακτικά τα αποτελέσματα κάθε επιμέρους δραστηριότητας ώστε να ελεγχθεί αν υπάρχει ανάγκη τροποποίησης της διαδικασίας ;			
Πραγματοποιείται βελτίωση της διαδικασίας όταν παρατηρείται ανεπαρκής απόδοση ;			
Υπάρχουν διαδικασίες που να αναγνωρίζουν αδυναμίες του συστήματος ελέγχου και επιδρούν γρήγορα με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης ;			

Συμπεράσματα – Εκτίμηση Κινδύνων

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις που έγιναν και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

--

Έντυπο 7: Φύλλο Διενέργειας Ελέγχου

Εταιρεία	Έτος	Α/Α Φύλλου Εργασίας
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

ΣΤΟΧΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ	Ναι	Όχι	Σχόλια

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
Υπεύθυνος Ελέγχου :
Αναφορά :
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ :
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ :
ΑΡΧΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ :

Έντυπο 9: Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου

Εταιρεία	Έτος	Α/Α Φύλλου Εργασίας
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

1. Περίληψη Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου

1.1 Σκοπός της Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου

Σκοπός της Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου ήταν [εισαγωγή σκοπού]

1.2 Παρατηρήσεις και Προτεινόμενες Τροποποιήσεις

1.2.1 Παρατηρήσεις

[Καταγραφή γεγονότων και παρατηρήσεων που πραγματοποιήθηκαν, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, χωρίς να εκφράζονται προσωπικές εκτιμήσεις και κρίσεις. Ενδείκνυται χρησιμοποίηση χρωμάτων και γραφικών αναπαραστάσεων για καλύτερη κατανόηση των πληροφοριών]

1.2.2 Προτεινόμενες Τροποποιήσεις

Βάσει των παρατηρήσεων που έγιναν και των γεγονότων που καταγράφηκαν, πραγματοποιήθηκε αναλυτική μελέτη και προτάθηκαν ορισμένες τροποποιήσεις/βελτιώσεις των διαδικασιών.

- [Τροποποίηση 1]
- [Τροποποίηση 2]
- [Τροποποίηση 3]

1.2.3 Επιπτώσεις των Τροποποιήσεων

[Εδώ παρουσιάζονται οι επιπτώσεις των προτεινόμενων τροποποιήσεων και πώς μπορούν αυτές να επιφέρουν βελτίωση στις επιμέρους διαδικασίες]

2. Σχέδιο Δράσης

Στο παρακάτω σχέδιο δράσης απεικονίζονται οι προτεινόμενες τροποποιήσεις διαδικασιών, οι βελτιώσεις που θα επιφέρουν και τα γεγονότα/παρατηρήσεις στα οποία βασίστηκε το τμήμα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να προβεί στις αντίστοιχες προτάσεις.

Α/Α	Γεγονός/Παρατήρηση	Επίπτωση	Προτεραιότητα	Προτεινόμενη Τροποποίηση	Επιφερόμενη Βελτίωση
1					
2					
3					
4					
3					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

I. Παράρτημα – Λεπτομέρειες Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου

[Εισαγωγή τυχόν στοιχείων που παρέχουν επιπρόσθετη πληροφόρηση ως προς τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ

Προϋποθέσεις και κανόνες συμπεριφοράς, ως προς τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου των εταιριών που έχουν εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά	Υποχρεωτικοί κανόνες		Προαιρετικής φύσης κανόνες
	Νόμος 3016/2002 (Νόμος 3091/2002)	Απόφαση 5/04/14-11-2000 της Ε.Κ.	Ποιοτικά κριτήρια Προβολής
Ø Κατάρτιση Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας	Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002	Άρθρο 11 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
§ Καταρτίζεται με απόφαση του Δ.Σ. της εταιρείας	Παρ. 1 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002		
§ Ανταποκρίνεται στο μέγεθος της εταιρείας, στις αρχές της σύγχρονης οργάνωσης και στο οργανόγραμμα της εταιρείας		Άρθρο 11 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
§ Περιεχόμενα:			
- Διάρθρωση υπηρεσιών εταιρείας, αντικειμενά τους, σχέση υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση	Παρ. 2 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002		
- Ύπαρξη υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων	Παρ. 2 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002	Άρθρα 12,13,14 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
- Προσδιορισμός αρμοδιοτήτων εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. της εταιρείας	Παρ. 2 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002		
- Διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών και αξιολόγησης της απόδοσής τους	Παρ. 2 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002		
- Διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Δ.Σ., των διευθυντικών στελεχών και προσώπων που κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση για κινητές αξίες της εταιρείας	Παρ. 2 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002	Παρ. 3 Άρθρο 12 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
- Διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του Δ.Σ. ή τρίτων, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρεία και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές	Παρ. 2 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002		

Προϋποθέσεις και κανόνες συμπεριφοράς, ως προς τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου των εταιριών που έχουν εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά	Υποχρεωτικοί κανόνες		Προαιρετικής φύσης κανόνες
	Νόμος 3016/2002 (Νόμος 3091/2002)	Απόφαση 5/04/14-11-2000 της Ε.Κ.	Ποιοτικά κριτήρια Προβολής
- Κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιρειών, παρακολούθηση συναλλαγών αυτών και κατάλληλη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους της εταιρείας	Παρ. 2 Άρθρο 6 Νόμος 3016/2002	Παρ. 3 Άρθρο 12 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
Ø Οργάνωση και Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου	Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002		
§ Πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας	Παρ. 1 Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002 Παρ.1δ Άρθρο 26 Νόμος 3091/2002		
§ Οι εσωτερικοί ελεγκτές			
§ Είναι ανεξάρτητοι και δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης	Παρ. 2 Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002 Παρ.1ε Άρθρο 26 Νόμος 3091/2002		
§ Εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.	Παρ.2 Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002		
§ Ορίζονται από το Δ.Σ., αναφέρονται σε αυτό και δεν μπορεί να είναι μέλη αυτού ή εν ενεργεία διευθυντικά ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και δευτέρου βαθμού εξ αίματος εξ αγχιστείας	Παρ.3 Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002	Παρ. 2 Άρθρο 12 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
§ Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιοδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και	Παρ. 4 Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002		

Προϋποθέσεις και κανόνες συμπεριφοράς, ως προς τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου των εταιριών που έχουν εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά	Υποχρεωτικοί κανόνες		Προαιρετικής φύσης κανόνες
	Νόμος 3016/2002 (Νόμος 3091/2002)	Απόφαση 5/04/14-11-2000 της Ε.Κ.	Ποιοτικά κριτήρια Προβολής
να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας			
§ Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτή	Παρ. 3 Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002		
§ Τα μέλη του Δ.Σ. οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους	Παρ. 4 Άρθρο 7 Νόμος 3016/2002	Παρ. 4 Άρθρο 12 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
§ Συγκρότηση ομάδων εργασίας αποτελούμενων από ειδικούς εντός και εκτός της εταιρείας για τη διερεύνηση ειδικών τεχνικών θεμάτων			Κριτήριο ΙΙ.2
§ Διαρκής εκπαίδευση σε νέα συστήματα και τεχνικές εσωτερικού ελέγχου			Κριτήριο ΙΙ.2
Ø Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου	Άρθρο 8 Νόμος 3016/2002		
§ Παρακολούθηση και έλεγχος της εφαρμογής και της συνεχούς τήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής	Άρθρο 8 Νόμος 3016/2002	Παρ. 3 Άρθρο 12 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
§ Αναφορά στο Δ.Σ. της εταιρείας των περιπτώσεων όπου παρατηρείται σύγκρουση των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. ή των διευθυντικών στελεχών με τα	Άρθρο 8 Νόμος 3016/2002		

Προϋποθέσεις και κανόνες συμπεριφοράς, ως προς τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου των εταιριών που έχουν εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά	Υποχρεωτικοί κανόνες		Προαιρετικής φύσης κανόνες
	Νόμος 3016/2002 (Νόμος 3091/2002)	Απόφαση 5/04/14-11-2000 της Ε.Κ.	Ποιοτικά κριτήρια Προβολής
συμφέροντα της εταιρείας			
§ Έγγραφο ενημέρωση του Δ.Σ., τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο, για το διενεργούμενο έλεγχο	Άρθρο 8 Νόμος 3016/2002		
§ Παρουσία στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων	Άρθρο 8 Νόμος 3016/2002		
§ Παροχή οποιασδήποτε πληροφορίας ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρείας και γενικότερα συνεργασία με αυτές με κάθε δυνατό τρόπο για διευκόλυνση του έργου τους	Άρθρο 8 Νόμος 3016/2002		
§ Έλεγχος της τήρησης των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από το χρηματιστήριο		Παρ. 3 Άρθρο 12 Απόφαση 5/204/14-11-2000 της Ε.Κ.	
§ Ύπαρξη χρονοδιαγράμματος για τη διενέργεια ελέγχων στα διάφορα τμήματα της εταιρείας			Κριτήριο ΙΙ.2
§ Αξιολόγηση της συμμόρφωσης των υφισταμένων διαδικασιών προς τις συστάσεις από προηγούμενη διενέργεια ελέγχου			Κριτήριο ΙΙ.2
§ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων διαδικασιών και της επάρκειας των συστημάτων ελέγχου			Κριτήριο ΙΙ.2
§ Τήρηση βάσης δεδομένων με τους διενεργούμενους ελέγχους (τόπος, χρόνος, εμπλεκόμενοι, παρατηρήσεις, σχετικές αναφορές κλπ.)			Κριτήριο ΙΙ.2

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI
ΑΤΟΜΙΚΗ BALANCE SCORECARD

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ατομική Balance Scorecard

Χρηματοοικονομική προοπτική:

«Για να επιτύχουμε οικονομικά πώς πρέπει εμφανιζόμαστε στους μετόχους;»

Κριτήρια:

- Συνολικό κόστος ανά ελεγκτή – συμπεριλαμβανομένων των ταξιδιών – Για ελέγχους που διεξάγονται από τον εσωτερικό ελεγκτή

Προοπτική πελάτη:

«Για την επιτυχία του οράματός μας πώς πρέπει να εμφανιζόμαστε στους πελάτες μας;»

Κριτήρια:

- Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών – Για ελέγχους που πραγματοποιούνται από τον εσωτερικό ελεγκτή.
- Αριθμός παραπόνων για τον έλεγχο – Για ελέγχους που πραγματοποιούνται από τον εσωτερικό ελεγκτή.

Προοπτική διαδικασιών:

«Για την ικανοποίηση μετόχων και πελατών σε ποιες διαδικασίες πρέπει να υπερέχουμε;»

Κριτήρια:

- Αριθμός σημαντικών ελεγκτικών τεκμηρίων και συστάσεων – Για ελέγχους που πραγματοποιούνται από τον εσωτερικό ελεγκτή.
- Μέρες από την ολοκλήρωση του ελέγχου μέχρι την έκδοση της αναφοράς – Για ελέγχους που πραγματοποιούνται από τον εσωτερικό ελεγκτή.
- Ποσοστό συστάσεων που εφαρμόστηκαν – Για ελέγχους που πραγματοποιούνται από τον εσωτερικό ελεγκτή.
- Οικονομίες κόστους ως ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού – Για ελέγχους που πραγματοποιούνται από τον εσωτερικό ελεγκτή.

Προοπτική μάθησης και ανάπτυξης:

«Για την επιτυχία του οράματός μας πώς διατηρούμε την ικανότητά μας για αλλαγή και βελτίωση;»

Κριτήρια:

- Μέσος χρόνος ελεγκτικής εμπειρίας – Για τον εσωτερικό ελεγκτή.
- Ώρες εκπαίδευσης ανά ελεγκτή – που ολοκληρώθηκαν από τον εσωτερικό ελεγκτή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V
ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Περιγραφή Ελέγχου: _____

Ελεγκτής: _____

Όνομα Ελεγχομένου: _____

Θέση Ελεγχομένου: _____

Ημερομηνία: _____

Βαθμολογία: 1 – Καθόλου

4 – Πάρα Πολύ

2 – Λίγο

5 – Ξεπέρασε τις Προσδοκίες μου

3 – Αρκετά

Συνολικές Προσδοκίες:

Ποια είναι η συνολική σας εκτίμηση για την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου στο συγκεκριμένο project;	1	2	3	4	5
Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος συνέβαλε στην δημιουργία πρόσθετης αξίας (added value) για το τμήμα σας;	1	2	3	4	5
Θα χρησιμοποιούσατε τον εσωτερικό έλεγχο για μελλοντικά project;	1	2	3	4	5
Θα συστήνατε τον εσωτερικό έλεγχο σε άλλα διοικητικά στελέχη;	1	2	3	4	5

Σχεδιασμός Εργασίας:

Οι στόχοι ήταν κατανοητοί και συμφωνήθηκαν πριν ξεκινήσει η ελεγκτική εργασία;	1	2	3	4	5
Έγινε αποτελεσματική ενημέρωση για την προσέγγιση που θα ακολουθηθεί κατά τη διάρκεια του ελέγχου;	1	2	3	4	5
Ο σχεδιασμός της εργασίας έγινε τον κατάλληλο χρόνο;	1	2	3	4	5
Σχόλια:					

Εκτέλεση Εργασίας:

Δόθηκε επαρκής πληροφόρηση για τις εργασίες που απαιτούνται	1	2	3	4	5
Η εργασία εκτελέστηκε αποδοτικά και αποτελεσματικά σε εύλογο χρονικό διάστημα	1	2	3	4	5
Επιτεύχθηκε συμφωνία για τους στόχους	1	2	3	4	5
Η καθυστέρηση και η διακοπή καθημερινών δραστηριοτήτων ρουτίνας ελαχιστοποιήθηκε	1	2	3	4	5
Σχόλια:					

Ευρήματα και Αναφορά:

Τα ευρήματα του ελέγχου γνωστοποιήθηκαν έγκαιρα και στα κατάλληλα διοικητικά επίπεδα	1	2	3	4	5
Οι συστάσεις ήταν σαφείς σχετικές και αποτέλεσαν χρήσιμες πηγές πληροφόρησης	1	2	3	4	5
Η αναφορά ήταν καθαρά γραμμένη και οργανωμένη ορθολογικά	1	2	3	4	5
Η αναφορά κοινοποιήθηκε έγκαιρα	1	2	3	4	5
Σχόλια:					

Οι Ελεγκτές:

Είχαν επαρκή γνώση των ελεγχόμενων περιοχών	1	2	3	4	5
Κατανόησαν τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς σας	1	2	3	4	5
Επέδειξαν επαγγελματισμό και επιείκεια	1	2	3	4	5
Συνεργάστηκαν καλά με την ομάδα των ελεγχομένων	1	2	3	4	5
Επικεντρώθηκαν σε σχετικά θέματα	1	2	3	4	5
Ήταν δημιουργικοί στην επινόηση εναλλακτικών λύσεων	1	2	3	4	5

Θα ζητούσατε από τον εσωτερικό έλεγχο βοήθεια σε μία περίπτωση που θεωρούσατε ότι χρήζει της προσοχής του;

ΝΑΙ

ΙΣΩΣ

ΟΧΙ

Σχόλια:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΚΥΚΛΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ
ΣΤΟΧΟΙ & ΚΙΝΔΥΝΟΙ

<u>Στόχοι</u>	<u>Κίνδυνοι</u>
Όλες οι συναλλαγές συσσωρεύονται κατάλληλα, ταξινομούνται και προστίθενται στους λογαριασμούς.	<ul style="list-style-type: none">• Μη ισοζυγισμένο γενικό καθολικό• Επιμέρους καθολικά μη ισοζυγισμένα με το γενικό καθολικό.• Ατελής εφαρμογή των λογιστικών πολιτικών και διαδικασιών.• Λανθασμένα δεδομένα γενικού καθολικού.
Όλες οι εγγραφές κλεισίματος διενεργούνται από εξουσιοδοτημένο προσωπικό και ανασκοπούνται και επαληθεύονται σε συνδυασμό με τις εφαρμοζόμενες πολιτικές και διαδικασίες.	<ul style="list-style-type: none">• Ανεπαρκείς διαδικασίες κλεισίματος μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα σύγχυση ευθυνών, καθυστερήσεις στο κλείσιμο και παράλειψη διαδικασίας ελέγχου.• Συναλλαγές συμπεριλαμβάνονται ή αποκλείονται λαθεμένα σαν αποτέλεσμα ακατάλληλων διαδικασιών.• Ακατάλληλες ημερολογιακές εγγραφές.• Ακατάλληλη υποστήριξη για ημερολογιακές εγγραφές που προστατεύει από έλεγχο και επικύρωσή τους
Όλα τα απαραίτητα δεδομένα για διασταυρώσεις και επαληθεύσεις εξασφαλίζονται σε συνδυασμό με τις ακολουθούμενες πολιτικές και διαδικασίες.	<ul style="list-style-type: none">• Απουσία κατάλληλων διαδικασιών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα λαθεμένη ταξινόμηση ισοζυγίων, ακατάλληλες διασταυρώσεις, παράλειψη λογιστικών μονάδων, απαράδεκτες καθυστερήσεις και υπερβολική εργασία.• Παράλειψη πληροφοριών που θα έπρεπε να παρέχονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, απουσία ελέγχου των δεδομένων που υποβάλλονται και διαδικασίας ανασκόπησης.

<u>Στόχοι</u>	<u>Κίνδυνοι</u>
Όλες οι εσωτερικές και δημόσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις προετοιμάζονται στη βάση των κατάλληλων υποστηρικτών πληροφοριών, παρέχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες και ανασκοπούνται επιβεβαιώνονται πριν τη έκδοσή τους	<ul style="list-style-type: none">• Χρηματοοικονομικές καταστάσεις που δεν βασίζονται στις προαπαιτούμενες ημερολογιακές εγγραφές.• Παρουσίαση αντιφατικών δεδομένων.• Έκδοση χρηματοοικονομικών καταστάσεων χωρίς την απαιτούμενη έγκριση από την ανώτατη διοίκηση.• Πρόκληση ζημιά στις σχέσεις με τη οικονομική κοινότητα και τους συνεργάτες.• Νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις για την έκδοση των χρηματοοικονομικών πληροφοριών δεν επιτρέπονται

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΚΥΚΛΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

A. Διαδικασίες Ελέγχου / Πληροφορία και Επικοινωνία:

ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δ.Α.	Ερωτήσεις
			1. Υπάρχει επίσημο σχέδιο στον οργανισμό βάσει του οποίου οι ευθύνες για το κλείσιμο των χρηματοοικονομικών δηλώσεων καθορίζονται με σαφήνεια;
			2. Υπάρχει επίσημο σχέδιο με ημερομηνίες στόχους για την ολοκλήρωση ζητημάτων που σχετίζονται με το κλείσιμο του γενικού καθολικού και την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων;
			3. Υπάρχουν πολιτικές και διαδικασίες για το χειρισμό των συναλλαγών κατά το τέλος της οικονομικής περιόδου
			4. Υπάρχει γραπτή τεκμηρίωση των διαδικασιών συμπεριλαμβανομένης και της καταγραφής των συναλλαγών;
			5. Η τεκμηρίωση αυτή περιλαμβάνει ένα χάρτη με τους λογαριασμούς εξηγώντας ποια αντικείμενα μπαίνουν να σε καθέναν από αυτούς;
			6. Διατηρούνται και ακολουθούνται διαδικασίες για τη συμπλήρωση των αρχείων, την διατήρηση και τη διάθεσή τους;
			7. Απαιτούνται δοκιμαστικά ισοζύγια, προσαρμογές και υποστηρικτικά έγγραφα να διατηρούνται για να ενισχύσουν τις διαδικασίες κλεισίματος του γενικού καθολικού και την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων;
			8. Απαιτείται βεβαίωση από τις λειτουργικές μονάδες ότι οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι έγκυρες;
			9. Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τις συνοδευτικές σημειώσεις όπως ακολούθως;
			a) Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με δεσμεύσεις;
			b) Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης;
			c) Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με περιπτώσεις συναλλαγών με συνεργάτες;
			d) Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με λογιστικές αρχές;
			e) Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με τη ταξινόμηση κεφαλαίων;
			f) Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με παρεπόμενα αποτελέσματα;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δ.Α.	Ερωτήσεις
			g) Απαιτείται η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με άλλες λογιστικές αποκαλύψεις
			10. Οι επενδύσεις εναρμονίζονται με το ισοζύγιο πελατών προμηθευτών στο τέλος του χρόνου ;
			11. Τα ποσά για τα έξοδα επόμενων χρόνων εναρμονίζονται με τον σχηματιζόμενο προϋπολογισμό της;
			12. Τα αρχικά κεφάλαια των ισοζυγίων εναρμονίζονται με τις αντίστοιχες ποσότητες των προηγούμενων χρόνων;
			13. Υπάρχει συμφωνία γενικού καθολικού με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις;
			14. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις ανασκοπούνται για την ακρίβεια και τη συνοχή τους;
			15. Τα ακόλουθα γενικά καθήκοντα γίνονται από διαφορετικά άτομα;
			a) Προετοιμασία και ανασκόπηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων;
			b) Προετοιμασία και ανασκόπηση ημερολογιακών εγγραφών;
			c) Συλλογή λογιστικών πληροφοριών (αποθέματα, προβλέψεις κλπ) και επιτήρηση των σχετικών περιουσιακών στοιχείων;
			d) Προετοιμασία και ανασκόπηση εγγράφων και προγραμμάτων υποστηρικτικών των λογιστικών πληροφοριών;
			16. Τα παραστατικά που σχετίζονται με τις ημερολογιακές εγγραφές φυλάσσονται σε ασφαλές μέρος;
			17. Μόνο τα εξουσιοδοτημένα άτομα επιθεωρούν τον προϋπολογισμό του τμήματος;
			18. Παρακολουθείται η μετατροπή των πληροφοριών από χρηματική βάση στη μορφή που επιβάλλει το ΕΓΛΣ από εξουσιοδοτημένο άτομο (κάτοχο της ανάλογης επαγγελματικής άδειας);
			19. Γίνεται ανασκόπηση των ημερολογιακών εγγραφών περιλαμβανομένης και της επιθεώρησης για την ύπαρξη των αντίστοιχων παραστατικών;
			20. Οι συναλλαγές κατατάσσονται στο καθημερινό ισολογισμό και ανασκοπούνται για την σωστή τους κατάταξη;
			21. Οι λογαριασμοί εσόδων ανασκοπούνται για να διαπιστωθούν πιθανές διαφορές στα πραγματικά έσοδα;
			22. Τα σταθερά κεφάλαια ανασκοπούνται στο τέλος της χρήσης;
			23. Οι αυξανόμενες συναλλαγές ανασκοπούνται για να διαπιστωθεί ότι το έξοδο ή το έσοδο ήταν το προσιδιάζων;
			24. Τα παρακρατηθέντα κέρδη ή τα ισοζύγια κεφαλαίων ανασκοπούνται για περιορισμούς/κρατήσεις στο τέλος της χρήσης;
			25. Ανασκοπούνται οι τραπεζικοί λογαριασμοί στο τέλος της χρήσης;
			26. Τα είδη του κεφαλαίου ανασκοπούνται για να επιβεβαιωθεί η σωστή τους διάρθρωση;
			27. Η μαθηματική ακρίβεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων ανασκοπείται στο τέλος της χρήσης;

B. Παρακολούθηση:

ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δ.Α.	Ερωτήσεις
			28. Μεγάλα έξοδα και άλλες διαφορές ανάμεσα στα πραγματικά και τα προϋπολογισθέντα ποσά ερευνώνται και δίνονται πειστικές εξηγήσεις;
			29. Έχει εντοπίσει η διοίκηση λογαριασμούς, όπως αυτούς που απαιτούν περίπλοκους υπολογισμούς, που έχουν αυξημένο κίνδυνο να εμφανιστούν λαθεμένοι και έχουν αναπτυχθεί διαδικασίες και πολιτικές για την έγκαιρη αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων;
			30. Λαμβάνει η διοίκηση υπόψη της την επίδραση ενδεχόμενων τροποποιήσεων του χρησιμοποιούμενου λογισμικού στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις;
			31. Υπάρχουν μόνο εξουσιοδοτημένα άτομα που επιτρέπεται να μεταβάλλουν ή να ερμηνεύσουν τις λογιστικές αρχές ή να εφαρμόσουν μία νέα αρχή;
			32. Κάνει η διοίκηση δειγματοληπτικούς ελέγχους των συναλλαγών και των αρχείων ώστε να διασφαλίζει ότι οι προσδοκίες επαληθεύονται;
			33. οι πολιτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται προωθούν την αλλαγή και τη βελτίωση των συστημάτων και των μεθόδων που γίνονται οι εργασίες;
			34. Γίνεται σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων και των προϋπολογισθέντων σε τακτά χρονικά διαστήματα;
			35. Αξιολογείται η πληροφόρηση που προέρχεται από του εξωτερικούς ελεγκτές;
			36. Αποτελούν τα μέτρα ελέγχου αντικείμενο μιας διαδικασίας συνεχούς αξιολόγησής τους;
			37. Επιβεβαιώνεται από τη διοίκηση περιοδικά η ακρίβεια και η επικαιρότητα των πληροφοριών που λαμβάνει;
			38. ανασκοπεί η διοίκηση τουλάχιστον μία φορά ανά έτος τις λογιστικές προβλέψεις (επισφάλειες, υποτιμήσεις, αποσβέσεις);
			39. Μεγάλα έξοδα και άλλες διαφορές ανάμεσα στα πραγματικά και τα προϋπολογισθέντα ποσά ερευνώνται και δίνονται πειστικές εξηγήσεις;
			40. Έχει εντοπίσει η διοίκηση λογαριασμούς, όπως αυτούς που απαιτούν περίπλοκους υπολογισμούς, που έχουν αυξημένο κίνδυνο να εμφανιστούν λαθεμένοι και έχουν αναπτυχθεί διαδικασίες και πολιτικές για την έγκαιρη αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων;
			41. Λαμβάνει η διοίκηση υπόψη της την επίδραση ενδεχόμενων τροποποιήσεων του χρησιμοποιούμενου λογισμικού στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις;
			42. Υπάρχουν μόνο εξουσιοδοτημένα άτομα που επιτρέπεται να μεταβάλλουν ή να ερμηνεύσουν τις λογιστικές αρχές ή να εφαρμόσουν μία νέα αρχή;
			43. Κάνει η διοίκηση δειγματοληπτικούς ελέγχους των συναλλαγών και των αρχείων ώστε να διασφαλίζει ότι οι προσδοκίες επαληθεύονται;

			44. οι πολιτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται προωθούν την αλλαγή και τη βελτίωση των συστημάτων και των μεθόδων που γίνονται οι εργασίες;
			45. Γίνεται σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων και των προϋπολογισθέντων σε τακτά χρονικά διαστήματα;
			46. Αξιοποιείται η πληροφόρηση που προέρχεται από του εξωτερικούς ελεγκτές;
			47. Αποτελούν τα μέτρα ελέγχου αντικείμενο μιας διαδικασίας συνεχούς αξιολόγησής τους;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ø Καραμάνης Κ., Εισαγωγή στη Θεωρία και Πρακτική της Σύγχρονης Ελεγκτικής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2002.
- Ø Μπάλης Θ., Εσωτερικός Έλεγχος, Εκδόσεις Σταμούλη, 2001.
- Ø Φάκος Ι., Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Δ.Ε.Π.Ε.Κ.Ε.Π. Μοσχάτου, 2004.
- Ø Οικονομήτσιος Σ., Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Σύνταξης Εγχειριδίου Εσωτερικού Ελέγχου, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2003.
- Ø Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Εκδόσεις IQ Group, 2004.
- Ø Φίλος Ι., Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, Εκδόσεις IQ Group, 2004.

Ξενόγλωσση

- Ø Arens A.A., Loebbecke J.K., Auditing, an Integrated Approach, 7th Edition, Prentice Hall, 1997.
- Ø Bou-Raad G., « Internal Auditors and a Value – Added Approach: The New Business Regime”, Managerial Auditing Journal, Vol. 15 No , 2000.
- Ø Diettenhofer M., “Reengineering the Internal Auditing Organization”, Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No 8, 2001.
- Ø Diettenhofer M., “Internal Audit Effectiveness: an Expansion of Present Methods”, Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No 8, 2001.
- Ø Fa Z., “Economic Accountability Audit by Internal Auditing Departments”, Managerial Auditing Journal, Vol. 12 No 4,5, 1997.
- Ø Fadzil H.F., “Internal Auditing Practices and Internal Control System”, Managerial Auditing Journal, Vol. 20 No 8, 2005.
- Ø Gaunti J.E., “Analytical Auditing Procedures”, The Internal Auditor, Vol. 54 No 1, 1997.
- Ø Hawks L.C., “Total Quality Management and the Internal Audit: Empirical Evidence”, Managerial Auditing Journal, Vol. 10 No 1, 1995.
- Ø Hawks L.C., “Total Quality Management: Implications for Internal Audit”, Managerial Auditing Journal, Vol. 9 No 4, 1994.
- Ø Internal Audit, The Chartered Institute of Management Accountants, 1999.

- Ø Lee M., Colbert J.L., “Analytical Procedures Management Tools for Monitoring Controls”, Management Decision, Vol. 35 No 5, 1997.
- Ø McNamee D., “Control and Risk Self Assessment”, 1997.
- Ø Perry W.E., “A Quantitative Assessment of Internal Controls”, The Internal Auditor, Vol. 62 No 2, 2005.
- Ø Rezaee Z., “Improving the Quality of Internal Audit Functions Through Total Quality Management”, Managerial Auditing Journal, Vol. 11 No 1, 1996.
- Ø Roth J., “Categorizing Risk”, The Internal Auditor, Vol. 59 No 2, 2002.
- Ø Simmons M.R., “COSO Based Auditing”, The Internal Auditor, Vol. 54, No 6, 1997.
- Ø Spencer Pickett K.H., The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons, 1997.
- Ø Spencer Pickett K.H., “Developing Internal Audit Competencies”, Managerial Auditing Journal, Vol. 15 No 6, 2000.
- Ø Ziegenfuss D.E., “Developing an Internal Auditing Department Balance Scorecard”, Managerial Auditing Journal, Vol. 1 No 2, 2000.

Άλλες Πηγές

- Ø www.theiia.com (The Institute of Internal Auditors)
- Ø www.kpmg.com
- Ø www.pwcglobal.com/internalaudit/
- Ø www.protiviti.com
- Ø Εφημερίδα της Κυβέρνησης Νόμος 3016/2002 (17-05-2002)
- Ø Εφημερίδα της Κυβέρνησης Νόμος 3091/2002 (24-12-2002)
- Ø The University of Wisconsin, Internal Control Plan