



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Ο ΡΟΛΟΣ- ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΩΡΡΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΚΠΟΝΗΣΗ: ΖΑΒΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

“Knowledge through sharing”

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σημαντικοί όροι: Εσωτερικός Έλεγχος, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, Επιτροπή Ελέγχου, πολιτικές, διαδικασίες, περιγραφή θέσης εργασίας, κώδικας δεοντολογίας, ασφαλιστική επιχείρηση,

Το θέμα που θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε στην εργασία είναι ο εσωτερικός έλεγχος και ο ρόλος που διαδραματίζει πλέον στις σύγχρονες επιχειρήσεις ιδιωτικού ή/ και δημοσίου συμφέροντος.

Θα αναφέρουμε τους λόγους οι οποίοι επέβαλλαν τον εσωτερικό έλεγχο ως μία από τις κυριότερες υποστηρικτικές λειτουργίες μίας επιχείρησης και θα αναφερθούμε σε όλο το θεσμικό-νομικό πλαίσιο γύρω από το οποίο ο εσωτερικός έλεγχος, πλέον, λειτουργεί. Εδώ θα αναφερθούμε στην ανεξαρτησία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, σε ποιους υπάγεται, την ελεγκτική επιτροπή και όλους εκείνους τους μηχανισμούς που υπαγορεύει το νέο νομοθετικό πλαίσιο –ελληνικό και διεθνές- να δημιουργηθούν ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να λειτουργεί απρόσκοπτα.

Εν συνεχεία θα αναλύσουμε ένα πλήρες σύστημα εσωτερικού ελέγχου και πως θα πρέπει αυτό να λειτουργεί σε μία επιχείρηση. Το σύστημα αυτό το οποίο δεν θα πρέπει να συγχέεται με την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να περιέχει γραπτές πολιτικές, γραπτές διαδικασίες, day to day ελεγκτικούς μηχανισμούς (controls), περιγραφή θέσεως εργασίας και εγχειρίδιο εγκρίσεων. Για όλα τα συστατικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα γίνει εκτενής αναφορά. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου εξετάζει αν όλα τα συστατικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν σωστά και αποτελεσματικά και, φυσικά, αν επαρκούν ώστε ο οργανισμός να μην εκτείνεται σε κίνδυνους πάσης φύσεως εξωτερικούς ή/ και εσωτερικούς.

Θα αναφερθούμε εκτενώς σε διάφορες επιστημονικές τεχνικές εξεύρεσης ελεγκτικών αναγκών βάση του οποίου συντάσσεται το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου και θα αναφερθούμε και στην δομή που θα πρέπει να

έχει μία ελέγκτική διαδικασία (σκοπός, ανθρωπομέρες, κόστος, ευρήματα, φύλλα ελέγχου κλπ.)

Στην συνέχεια θα γίνει αναφορά στην σημασία των πληροφοριακών συστημάτων στις σύγχρονες επιχειρήσεις και, ως συνέπεια, στους ελεγκτικούς μηχανισμούς που θα πρέπει να δημιουργηθούν ώστε η υπηρεσία αυτή να υποστηρίξει την επιχείρηση χωρίς κινδύνους

Έχοντας ορίσει με όσο πιο λεπτομερή τρόπο γίνεται όλο το σύστημα αλλά και την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου θα προσπαθήσουμε να προσομοιώσουμε τα αποτελέσματά μας σε μία από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες της Ελλάδος, την Α.Ε.Ε.Γ.Α. «Η ΕΘΝΙΚΗ» και να δούμε πως αυτή η εταιρία η οποία λόγω της φύσης της εργασίας της είναι εκτεθειμένη σε πολλών ειδών κινδύνους αντιμετωπίζει όλη την λογική του εσωτερικού ελέγχου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ	I
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	II
Εισαγωγή- Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση	11
Σκοπός εργασίας.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ- ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	
1.1. Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου.....	2
1.2. Νομοθετικό πλαίσιο- Εταιρική Διακυβέρνηση.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	
2.1. Διακυβέρνηση.....	10
2.2. Διαχείριση Κινδύνων (Risk management).....	11
2.3. Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Control).....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	
3.1. Ορισμός.....	15
3.2. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
3.3. Πεδίο του Εσωτερικού Ελέγχου.....	16
3.4. Οργανωτική ανεξαρτησία.....	17
3.5. Εξουσιοδότηση.....	18
3.6. Επαγγελματισμός.....	18
3.7. Εξασφάλιση ποιότητας.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	

4.1. Ορισμός.....	27
4.2. Βασικές αρχές και κριτήρια που πρέπει να διέπουν το ΣΕΕ ως σύνολο.....	29
4.3. Βασικές αρχές και κριτήρια σχετικά με την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης.....	29
4.4. Βασικές αρχές και κριτήρια σχετικά με τον έλεγχο των κινδύνων.....	32
4.5. Βασικές αρχές και κριτήρια σχετικά με τα λογιστικά συστήματα.....	35
4.6. Αντικείμενο της αξιολόγησης και βασικές διαπιστώσεις της έκθεσης.....	36
4.7. Ειδικότερα αντικείμενα του έργου της αξιολόγησης	37
4.8. Ευρήματα.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5. ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

5.1. Το πλάνο – Σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου.....	42
5.2. Εκτέλεση του Εσωτερικού Ελέγχου και τα αποτελέσματά του.....	43
5.3. Τύποι δραστηριοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου....	43
5.4. Εσωτερικός Έλεγχος και απάτη.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6. Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ

6.1. Σχέση με το Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου.....	47
6.2. Σχέση με την Εκτελεστική Διοίκηση.....	48
6.3. Σχέση με τους εξωτερικούς ελεγκτές.....	49
6.4. Σχέση με τη νομοθεσία.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

7.1. Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου.....	52
7.2. Σκοπός.....	53
7.3. Αρμοδιότητα.....	54
7.4. Σύσταση.....	55
7.5. Συνεδριάσεις.....	55
7.6. Ευθύνες.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

8. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

8.1. Κατανόηση των αναγκών και στόχοι του έργου	60
8.2. Εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών.....	61
8.3. Στόχοι της μεθοδολογίας.....	62
8.4. Κατηγορίες κατάταξης επικινδυνότητας.....	63
8.5. Παράγοντες κινδύνου συστημάτων πληροφορικής	64
8.6. Φάσεις εκτέλεσης της μεθοδολογίας εκτίμησης ελεγκτικών αναγκών συστημάτων πληροφορικής.....	65
8.7. Καθορισμός της συχνότητας του ελέγχου.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

9. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

9.1. Εισαγωγή.....	68
--------------------	----

	9.2. Εσωτερικός Έλεγχος και η δραστηριότητα αξιολόγησης ελέγχου.....	69
	9.3. Ιδιαιτερότητες στη λειτουργία μιας ασφαλιστικής επιχείρησης.....	75
	9.4. Συστήματα διαχείρισης περιουσίας και επενδύσεων.....	81
	9.5. Ελεγκτικές ιδιαιτερότητες.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	10. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ Α.Ε.Ε.Γ.Α. «Η ΕΘΝΙΚΗ»	
	10.1. Εισαγωγή.....	88
	10.2. Α.Ε.Ε.Γ.Α. «Η ΕΘΝΙΚΗ».....	89
	10.3. Εσωτερικός Έλεγχος.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	105
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	110
	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112

I

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ

- CEO - Chief Executive Officer (Δ/νων Σύμβουλος)
- CFO – Chief Financial Officer (Ανώτατος Οικονομικός Δ/ντης)
- SEC - Security and Exchange Committee (Επιτροπή Συναλλαγών και Ασφάλειας)
- PCAOB - Public Company Accounting Oversight Board (Συμβούλιο Λογιστικού Ελέγχου εισηγμένων εταιριών)
- IIA – Institute of Internal Auditors
- ECIIA - European Confederation of Institutes of Internal Auditing
- AAA - American Accounting Association
- MIS – Management Information System (Συστήμα Διοικητικής Πληροφόρησης)
- IBNR – Incurred But Not Reported (Πραγματοποιηθέν αλλά όχι δηλωθέν)
- CRM – Customer Relationship Management
- ΣΟΕΛ – Σύμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών
- ΝΠΙΔ – Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
- ΧΑΑ – Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
- ΣΕΕ – Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

II

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλώματικής εργασίας , λέκτορα του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Σώρο Ιωάννη και για την ανάθεση της μελέτης αλλά και για την καθοδήγησή του, τα πολύτιμα σχόλια και παρεμβάσεις του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μελέτης αλλά, κυρίως, για τις διορθώσεις- προτάσεις του στο τελικό αποτέλεσμα.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Αρτίκη Γεώργιο και στον καθηγητή κ. Καζαντζή Χρήστο για την πρόθυμη συμμετοχή τους στην τριμελή εξεταστική επιτροπή της μελέτης μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Διοίκηση της Α.Ε.Ε.Γ.Α. «Η ΕΘΝΙΚΗ» για την άδεια που μου παρείχε να χρησιμοποιήσω το ηλεκτρονικό αρχείο της Εταιρίας και να συμπεριλάβω ως παράρτημα στη μελέτη μου έγγραφα αυτού.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εισαγωγή- Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις έχει αναβαθμισθεί τα τελευταία 5-7 χρόνια ως αποτέλεσμα μίας σειράς γεγονότων που με τη σειρά τους οδήγησαν στην ανάπτυξη σχετικής νομοθεσίας. Την αφορμή για την ανάγκη δημιουργίας μιας αυτόνομης υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις έδωσαν τα οικονομικά σκάνδαλα σε τρεις επιχειρήσεις κολοσσούς στην Αμερική, της Enron, της Worldcom και της Tyco.

Οι πρώτες ενδείξεις ότι κάτι δεν πάει καλά με την Enron εμφανίστηκαν τον Απρίλιο του 2001, όταν ο τότε CEO του ενεργειακού ομίλου, εξύβρισε άσχημα έναν επίμονο αναλυτή κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίασης. Αυτή η έκρηξη, καθώς και η καταδίκη του και του πρώην προέδρου της Enron, οριοθετούν ουσιαστικά μια πενταετή περίοδο κατά την οποία γνωρίσαμε ακραία φαινόμενα τόσο σε επίπεδο επιχειρηματικής διαφθοράς όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικής νομοθεσίας, με τη μορφή του νόμου Sarbanes-Oxley του 2002. Στη διάρκεια αυτής της περιόδου ήρθαν στην επιφάνεια μια σειρά επιχειρηματικά σκάνδαλα, από τα οποία αυτό της Enron ήταν ενδεχομένως το πιο περίπλοκο, της Tyco και των αξίας 6.000 δολαρίων κουρτινών μπάνιου του πρώην αφεντικού της να είναι το πιο εντυπωσιακό και της Worldcom, με την απάτη των 11 δισεκατομμυρίων δολαρίων, το πλέον εμφανές. Για παράδειγμα, η Tyco κατασκευάζει μια ευρεία ποικιλία προϊόντων από τα ηλεκτρονικά συστατικά στα προϊόντα υγειονομικής περίθαλψης. Το συγκρότημα επιχειρήσεων λειτουργεί σε πέρα από εκατό χώρες σε όλο τον κόσμο και απασχολεί 240.000 άτομα. Κατά τη διάρκεια του 2002, η Επιτροπή Συναλλαγών και Ασφάλειας (SEC) στις Η.Π.Α. άρχισαν μια έρευνα για τους κορυφαίους ανώτερους υπαλλήλους της Tyco. Οι έρευνες στην ακρίβεια των βιβλίων της επιχείρησης άρχισαν τον Ιανουάριο. Δεδομένου ότι οι έρευνες συνεχίστηκαν αποκαλύφθηκε ότι ο προηγούμενος CEO της Tyco, ο προηγούμενος CFO της Tyco και ο ανώτερος νομικός υπάλληλος της

επιχείρησης, είχε πάρει πάνω από \$170 εκατομμύρια ως δάνεια από την Tyco χωρίς τη λήψη της κατάλληλης έγκρισης από την επιτροπή αποζημιώσεων και ειδοποίησης των μετόχων. Ως επί το πλείστον αυτά τα δάνεια λήφθηκαν με χαμηλό ή μηδενικό επιτόκιο. Μεγάλο μέρος των δανείων αντισταθμίστηκε ως bonus χωρίς ανοικτή έγκριση. Οι δύο πρώτοι πούλησαν επίσης επτά και μισό εκατομμύρια μετοχές της Tyco για \$430 εκατομμύρια χωρίς ενημέρωση ή έγκριση των επενδυτών.

Ωστόσο, αν και τα αφεντικά αυτών των εταιρειών διέπραξαν σοβαρά οικονομικά εγκλήματα, δεν ήταν παρά μόνο η κορυφή του παγόβουνου. Τα υπόλοιπα περιστατικά -ανάμεσα στα άλλα, ελλιπή διαχείριση, έλλειψη συνέπειας και εσωτερικών ελέγχων, υπερβολικά μεγάλες αμοιβές των διευθυντικών στελεχών- αντιμετωπίστηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όχι μέσω της αυστηρής επιβολής σκληρών νόμων, αλλά από την πιο αποτελεσματική δραστηριοποίηση από την πλευρά των διοικητικών συμβουλίων και των συνελεύσεων των μετόχων. Οι καταδίκες που ανακοινώθηκαν και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού (τρία ανώτατα στελέχη της ολλανδικής Ahold καταδικάστηκαν για διαφθορά), είχαν ευεργετικές επιπτώσεις στα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Αντιθέτως, ο νόμος Sarbanes- Oxley δεν συνιστά την ιδανική αντιμετώπιση σε περιπτώσεις κακής συμπεριφοράς ενός δημόσιου προσώπου. Παρόμοια περαστικά οικονομικής αμφισβήτησης έζησε και η χώρα μας πριν από μερικά χρόνια με την κατάρρευση των τιμών των μετοχών του X. A. A. για την οποία πολλά έχουν γραφτεί, ακόμα περισσότερα ειπωθεί αλλά ελάχιστα έχουν γίνει από νομικής άποψης.

Σκοπός Εργασίας

Όλα τα κρούσματα παραβατικής συμπεριφοράς από υψηλόβαθμα στελέχη, οι αυξημένες περιπτώσεις απάτης από το εξωτερικό περιβάλλον δημιούργησαν μία αυξημένη ανάγκη ελέγχου της επιχείρησης όχι μόνο στην

ορθή απεικόνιση των λογιστικών πληροφοριών αλλά των διαδικασιών με τις οποίες η επιχείρηση ενεργεί. Η ανάγκη αυτή «μεταφράστηκε» σε ένα, πολλές φορές, αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο τόσο σε ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε αμερικανικό. Η κανονιστική συμμόρφωση με αυτό το νομοθετικό πλαίσιο είναι μία ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση. Όλοι αυτοί οι λόγοι έχουν αναβαθμίσει το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή μέσα σε μία επιχείρηση από έναν επιθεωρητή καριέρας σε θεματοφύλακα των συμφερόντων της επιχείρησης, σε υψηλής ποιότητας σύμβουλο της Διοίκησης. Η ενασχόληση της εργασίας με την αγορά των ασφαλιστικών επιχειρήσεων γίνεται λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει η ασφαλιστική αγορά αλλά και της αυξημένης συχνότητας κρουσμάτων απάτης τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον (άμεσο ή/ και έμμεσο- υπάλληλοι, συνεργάτες) όσο και από το εξωτερικό (πελάτες).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ- ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.2. Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου δεν ήταν, όμως ανέκαθεν τόσο ουσιαστικός αλλά και σημαντικός για τις επιχειρήσεις. Το ΣΟΕΛ αναγνωρίζει τρεις χρονικές περιόδους μέσα στις οποίες ο έλεγχος- εξωτερικός ή/ και εσωτερικός- αλλάζει σημαντικά. Την πρώτη περίοδο μέχρι το 1957 όπου ιδρύεται και το ΣΟΕ (μετονομάστηκε σε ΣΟΕΛ ΤΟ 1999), μία περίοδο που ο έλεγχος ήταν τυπικού χαρακτήρα και διενεργείτο μόνο στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Μάλιστα, οι Έλληνες συγγραφείς του Εμπορικού Δικαίου είχαν αποφανθεί ότι: "ο έλεγχος της ανώνυμης εταιρείας στη Χώρα μας είναι πράξη καθαρώς τυπική, αποτελούσα ειρωνεία έναντι της Πολιτείας όσον και έναντι των μετόχων και λοιπών ενδιαφερόμενων, διότι, όπως είναι γνωστό σε όλους, στην πράξη οι διοριζόμενοι από τη Γενική Συνέλευση ελεγκτές περιορίζουν τη δράση τους στην υπογραφή της υπό του Διοικητικού Συμβουλίου ετοιμασθείσης δι' αυτούς εκθέσεως". Η χωρίς διενέργεια ελέγχου τυπική υπογραφή της Εκθέσεως Ελέγχου, από τους Ελεγκτές του κωδ. Ν. 2190/1920, οφειλόταν στο ότι οι ελεγκτές αυτοί δεν ήταν επαγγελματίες ελεγκτές και ο νόμος δεν απαιτούσε κανένα προσόν, με αποτέλεσμα να διορίζονται ελεγκτές πρόσωπα οποιουδήποτε επαγγέλματος και ανεξαρτήτως μορφώσεως. Επιπροσθέτως, οι ελεγκτές διορίζονταν και αμείβονταν από τη Διοίκηση της εταιρείας (αφού η Γενική Συνέλευση πάντοτε απλώς επικύρωνε την εισήγηση του Διοικητικού Συμβουλίου), τις πράξεις της οποίας καλούνταν να ελέγξουν και συνεπώς υπήρχε σοβαρή εξάρτηση του ελεγκτή από τον ελεγχόμενο.

Σίγουρα χρονολογία – σταθμός για την ελεγκτική στη χώρα μας είναι το 1957 με την ίδρυση του ΣΟΕΛ με το νομοθετικό διάταγμα 3329/1955. Στα πρώτα βήματα τον ΣΟΕΛ βοήθησαν Άγγλοι ορκωτοί ελεγκτές- λογιστές. Στο ανωτέρω νομοθετικό διάταγμα θεσπίζονταν αυστηρές προϋποθέσεις ως προς το ανεπίληπτο του ήθους, την ακεραιότητα του χαρακτήρα και την αναμφισβήτητη αρετή των ελεγκτών και απαιτούνταν υψηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Στο εξωτερικό η σημασία του ελέγχου είχε αναγνωρισθεί αρκετά νωρίτερα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών να παίρνει σάρκα και οστά στην Νέα Υόρκη το 1942 συμπεριλαμβάνοντας ανθρώπους που έφεραν τον τίτλο του «εσωτερικού ελεγκτή» στην επιχείρηση όπου εργάζονταν. Η σημασία του ελέγχου αναγνωρίστηκε πλήρως στην Αμερική όταν το Νομοθετικό Σώμα ψήφισε σχετικό διάταγμα σύμφωνα με το οποίο όλες οι επιχειρήσεις βρίσκονται κάτω από την εποπτεία της Επιτροπής Ασφάλειας και Συναλλαγών (SEC) υποχρεούνται να διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενώ όσες επιχειρήσεις δεν συμμορφώνονταν αντιμετώπιζαν βαριά πρόστιμα έως και πιθανή φυλάκιση των αντιπροσώπων τους.

Σίγουρα, όμως, η πλήρη αναγνώριση του ελέγχου- εσωτερικού και εξωτερικού- έγινε την τελευταία δεκαετία με όλα τα γεγονότα που προαναφέρθηκαν αλλά και το νομοθετικό πλαίσιο που ακολούθησε και το οποίο αναλύουμε παρακάτω.

1.3. Νομοθετικό πλαίσιο- Εταιρική Διακυβέρνηση

Όλα αυτά τα γεγονότα που αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν οδηγήσει στην ανάγκη δημιουργίας ενός νομικού πλαισίου, πολλές φορές αρκετά αυστηρού, μέσα στο οποίο θα κινείται ο εσωτερικός έλεγχος. Ήδη, παραπάνω αναφέραμε την, αρκετά αυστηρή, νομοθεσία που ισχύει στην Αμερική για τις εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, τον νόμο Sarbanes-Oxley Act 2002 (SOX). Αυτό το νομικό πλαίσιο επηρεάζει και αρκετές Ελληνικές εταιρίες οι οποίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης όπως την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, τον ΟΤΕ και άλλες εταιρίες

ελληνικών συμφερόντων, κυρίως στον κλάδο της ναυτιλίας. Μέσα σε αυτές θα πρέπει να προσθέσουμε και όλες της θυγατρικές αυτών των εταιριών με πιο σημαντικές από αυτές για τα ελληνικά δεδομένα την Εθνική Ασφαλιστική, την Οτενέτ και άλλες.

1.3.1. Νόμος SARBANES OXLEY

Ο Νόμος **Sarbanes-Oxley** είναι μία αμερικανική νομοθετική πράξη που πέρασε το 2002 για να ενισχύσει την εταιρική διακυβέρνηση και να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Ο νόμος υποστηρίχτηκε από το γερουσιαστή Paul Sarbanes και τον αμερικανικό βουλευτή Michael Oxley. Ο Νόμος **Sarbanes-Oxley** πέρασε ως απάντηση σε διάφορα σημαντικά εταιρικά και σκάνδαλα λογιστικής που περιλαμβάνουν προεξέχουσες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτά τα σκάνδαλα οδήγησαν σε μια απώλεια δημόσιας εμπιστοσύνης στις πρακτικές λογαριασμού και υποβολής εκθέσεων. Η νομοθεσία είναι πολυποίκιλη και καθιερώνει νέα ή ενισχυμένα πρότυπα για τα συμβούλια στις αμερικανικές δημόσιες επιχειρήσεις, τη διαχείριση, και τις δημόσιες εταιρίες λογιστικής. Ο νόμος **Sarbanes- Oxley** περιέχει 11 τίτλους, ή τμήματα, που κυμαίνονται από τις πρόσθετες εταιρικές ευθύνες των διοικητικών συμβουλίων ως τις ποινικές ρήτρες. Απαιτεί από την Επιτροπή Ασφάλειας και Συναλλαγών (SEC) να εφαρμόσει τις αποφάσεις της στις απαιτήσεις του νέου νόμου, να συμμορφωθεί με το νέο νόμο και να εισάγει σημαντικές αλλαγές στην οικονομική πρακτική και εταιρική διαχείριση. Περαισμένως, όπως είπαμε, αμέσως μετά τα πολυάριθμα εταιρικά σκάνδαλα, ο SOX είναι ένα σύνθετο κομμάτι της νομοθεσίας που απαιτεί από τις επιχειρήσεις να κάνουν σημαντικές αλλαγές για να φέρουν τους οργανισμούς τους στη συμμόρφωση. Η πράξη θεωρεί τους κορυφαίους ανώτερους υπαλλήλους προσωπικά αρμόδιους για την ακρίβεια και την επικαιρότητα των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησής τους. Κατά συνέπεια, η συμμόρφωση με το SOX έχει γίνει μια κορυφαία προτεραιότητα για δημόσια εμπορικές επιχειρήσεις.

Η πράξη θέτει επίσης τις προθεσμίες για τη συμμόρφωση, η οποία θα εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια των επόμενων δύο ετών. Από τα τμήματα ήδη, ουσιαστικά, κοινοποιημένα είναι παράγραφος 302, που εφαρμόζεται από τον Αύγουστο του 2002, η οποία απαιτεί CEOs και CFOs να πιστοποιούν προσωπικά τις τριμηνιαίες και ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Η πρώτη μήνυση ενός CEO για την αποτυχία να συμμορφωθεί με την πράξη εμφανίστηκε το 2003. Αυτό είναι ακριβώς η κορυφή του παγόβουνου — όποιος παραβιάζει το SOX έχει ως κίνδυνο πρόστιμα μέχρι \$5 εκατομμύρια ή 20 έτη στη φυλακή.

Οι διοικήσεις πολλών επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι ο Νόμος **Sarbanes- Oxley** παρουσιάζει μια ευκαιρία να βελτιωθεί η διαχείριση πληροφοριών και να αυξηθεί η αποδοτικότητα. Σύμφωνα με την ερευνητική εταιρία τεχνολογίας META Group Inc., "πολλές εταιρίες θα χρησιμοποιήσουν το νόμο ως μέσο βελτίωσης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, λαμβάνοντας μέτρα περισσότερα από όσα ο νόμος απαιτεί... Σαράντα εννέα τοις εκατό των εταιριών που ψήφισαν θεωρούν ότι το SOX είναι ένα απαραίτητο κόστος για τις επιχειρήσεις και 39 τοις εκατό λένε θα τις καταστήσει τελικά ανταγωνιστικότερες." Για τους επιχειρησιακούς ηγέτες που αναγνωρίζουν ότι η αλλαγή είναι και μια πρόκληση και μια ευκαιρία, ο SOX αντιπροσωπεύει μια πύλη σε αποδοτικότερες μορφές διοίκησης. Το τέχνασμα είναι να συμμορφωθεί και να χρησιμοποιηθεί η συμμόρφωση ως μοχλός για τον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησής για τη μέγιστη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τη συνεχή επιτυχία μακροπρόθεσμα. Ακόμη και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που δεν δεσμεύονται από το νόμο συχνά υιοθετούν τον SOX ως πρότυπο για τις εσωτερικές πρακτικές του ελέγχου και διαχείρισης στοιχείων.

Ο νέος αυτός νόμος :

- Καθιερώνει τα νέα πρότυπα για τις εταιρικές Επιτροπές και τις επιτροπές Λογιστικού Ελέγχου
- Καθιερώνει τα νέα πρότυπα υπευθυνότητας και τις ποινικές ρήτρες για την εταιρική διαχείριση

- Καθιερώνει τα νέα πρότυπα ανεξαρτησίας για τους εξωτερικούς ελεγκτές
- Καθιερώνει ένα Συμβούλιο Λογιστικού Ελέγχου εισηγμένων εταιριών (PCAOB) κάτω από την Επιτροπή Ασφάλειας και Συναλλαγών (SEC) για να επιτηρήσει τις δημόσιες εταιρίες λογιστικής και τα πρότυπα λογιστικής ζητημάτων.

1.3.2 Εταιρική Διακυβέρνηση- Νομοθετικό Πλαίσιο στην Ελλάδα

Ξέχωρα όμως από την νομοθεσία που μας έρχεται από την Αμερική υπάρχει και ένα αρκετά αυστηρό νομικό πλαίσιο που δημιουργήθηκε μέσα από νόμους ή αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, εδώ στην Ελλάδα (Πράξη Διοικητή Τ.Ε. 2438/98, Αρχές για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/2000, Νόμος 3016/2002). Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου με τη σύγχρονη μορφή του επεκτείνεται πλέον και στις μη εισηγμένες ΔΕΚΟ (Νόμος 3429/2005), υπάρχει ένα διεθνές πλαίσιο προληπτικής εποπτείας (Basel II, Sarbanes-Oxley Act/2002, Ευρωπαϊκές Οδηγίες), που αναδεικνύει την υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου σε μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες σε μία επιχείρηση.

Το πιο σημαντικό από αυτά τα νομοθετήματα είναι ο νόμος περί Εταιρικής Διακυβέρνησης που ψηφίστηκε στην Ελλάδα το 2002 (Νόμος 3016/2002). Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία (stakeholders) στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος και αποσκοπεί στην μόνιμη εξυπηρέτηση αυτού. Η Εταιρική Διακυβέρνηση επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρίας, ώστε να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλους τους stakeholders και να δίδεται έτσι η δυνατότητα σ' αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρίας βάσει της κείμενης νομοθεσίας και να προστατεύουν και προωθούν τα συμφέροντά τους ισότιμα και ακριβοδίκαια μέσα στο πλαίσιο της μακροχρόνιας και ισόρροπης ανάπτυξης της εταιρίας. Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και οι διαδικασίες που τις εφαρμόζουν

και αποσκοπούν στην τήρησή τους αποτελούν δεσμεύσεις της εταιρίας με βάση και αφετηρία την κείμενη νομοθεσία της Α.Ε., την χρηματιστηριακή νομοθεσία, τις κανονιστικές ρυθμίσεις του Χ.Α.Α. και των εποπτικών αρχών, αλλά εκτείνονται και πέραν του ισχύοντος δικαίου και περιλαμβάνουν οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρίας. Η Εταιρική Διακυβέρνηση ενδιαφέρει κάθε εταιρία Α.Ε. ή και μη. Συνιστάται ειδικά στην Α.Ε. που είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α. Γίνεται εκτενέστατη αναφορά στον ρόλο και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, τον διαχωρισμό των μελών του σε εκτελεστικά και μη και φυσικά στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας των επιχειρήσεων, το επίσημο έγγραφο που καθορίζει τις πολιτικές μίας επιχείρησης. Σημαντική, όμως, είναι η αναφορά του και στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου για την οποία προβλέπει:

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί βασική προϋπόθεση της εταιρικής διακυβέρνησης. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο.
2. Ο εσωτερικός ελεγκτής υπάγεται μεν ιεραρχικά στη διοίκηση της εταιρίας είναι όμως ανεξάρτητος κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
3. Ο εσωτερικός ελεγκτής ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας. Δεν μπορεί να ορισθεί ως εσωτερικός ελεγκτής μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικό στέλεχος με άλλα καθήκοντα ή συγγενής των παραπάνω μέχρι και του δευτέρου βαθμού εξ' αίματος ή εξ' αγχιστείας. Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στο πρόσωπο ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτή.
4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ο εσωτερικός ελεγκτής δικαιούται να λάβει γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχει πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και οι εργαζόμενοι της εταιρίας οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στο εσωτερικό ελεγκτή και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο του. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στο εσωτερικό

ελεγκτή όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση της άσκησης κατάλληλου και αποδοτικού ελέγχου.

5. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας, του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της κεφαλαιαγοράς,

β. αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του,

γ. ενημερώνει εγγράφως μία φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτόν έλεγχο και παρίσταται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων,

δ. παρέχει οποιαδήποτε πληροφορία του ζητηθεί από τις Εποπτικές Αρχές, συνεργάζεται με αυτές και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Εν συνεχεία γίνεται αναφορά στις αυτόνομες επιτροπές που συστήνονται στην εταιρία υπό την εποπτεία της Γεν. Συνέλευσης των μετόχων με κυριότερη από αυτές την Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου (Audit Committee), επιτροπή για την οποία θα μιλήσουμε παρακάτω.

Παρόμοια είναι και η νομοθεσία που αφορά τις Δημόσιες Επιχειρήσεις (Ν.3429/05 (ΦΕΚ – 314 Α/27-12-2005): Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)).

Σε αυτή την νομοθεσία έρχονται να προστεθούν και οι αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με πιο σημαντική την 5/204/14-11-2000 οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο δημοσίευσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τα μέσα δημοσιότητας, τις υποχρεώσεις γνωστοποίησης, και διάφορα άλλα θέματα που καθιστούν τις συναλλαγές των επιχειρήσεων περισσότερο διαφανείς.

Γίνεται, λοιπόν, εύκολα αντιληπτό πως όλο αυτό το νομικό πλαίσιο, είτε δημιουργήθηκε από τα εγχώρια όργανα είτε έρχεται από το εξωτερικό (εδώ δεν θα πρέπει να ξεχνάμε τις οδηγίες της Ε.Ε., Basel 1 και 2 για τα πιστωτικά ιδρύματα και το Solvency 1 και 2 για τις ασφαλιστικές εταιρίες) δημιουργεί νέα

δεδομένα για τις επιχειρήσεις και νέα δεδομένα για τον εσωτερικό έλεγχο του οποίου η ευθύνη, πλέον, είναι μεγαλύτερη από ποτέ.

Ειδικότερα, για το Solvency 1 και 2 και τα δεδομένα που διαμορφώνει στις ασφαλιστικές εταιρίες θα αναφερθούμε εκτενέστερα παρακάτω. Η αναφορά κρίνεται αναγκαία διότι το υπό σχεδιασμό νέο εποπτικό πλαίσιο των ασφαλιστικών εταιριών είναι, ίσως η μεγαλύτερη αλλαγή που έχει συμβεί στην συγκεκριμένη αγορά εδώ και πάρα πολλά χρόνια. Αλλάζει στην ουσία τον τρόπο σκέψης αλλά και λειτουργίας των ασφαλιστικών εταιριών οι οποίες, πλέον, θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους και άλλες παραμέτρους εκτός των ασφαλιστικών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το πρώτο κομμάτι της εργασίας περιγράφει τον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης (τι εννοούμε με τον όρο «καλή» διακυβέρνηση), διαχείρισης κινδύνων και ελεγκτικής λειτουργίας (internal control) και περιληπτικά παρουσιάζει το ρόλο-κλειδί που αναμένεται να διαδραματίσει ένα επαγγελματικό τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου ώστε να στηρίξει την Ανώτατη Διοίκηση στις ευθύνες διακυβέρνησης του οργανισμού.

2.1. Διακυβέρνηση

Διακυβέρνηση λογίζεται ως η κατάλληλη και πιο αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού. Παρ' όλο που δεν υπάρχουν τυποποιημένα μοντέλα αποτελεσματικής διοίκησης ενός οργανισμού, αυτά που θεωρούνται επιτυχημένα μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα τις Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης που οριοθετεί τις σχέσεις με τους μετόχους, την ανάγκη για απρόσκοπτη και αντικειμενική πληροφόρηση του κοινού για τον οργανισμό και τον ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου. Διακυβέρνηση, στο πιο βασικό επίπεδο, νοείται πως όποιος και αν είναι αυτός που αποφασίζει για τους στόχους (objectives) ενός οργανισμού ενημερώνει για αυτούς τους μετόχους και αναλαμβάνει πράξεις που να βεβαιώνουν πως οι δραστηριότητες του οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η διακυβέρνηση έχει αποτελέσει και συνεχίζει να είναι το αντικείμενο της ζωνής συζήτησης στην Ευρώπη, την Ασία, την Αυστραλία, τη Νότια

Αφρική και τη Βόρεια Αμερική. Μια πρόσφατη σειρά κρίσεων και καταρρεύσεων των πιο αξιόπιστων επιχειρήσεων στις Η. Π. Α. μαζί με τα στοιχεία του εταιρικού αδικήματος μεγάλης κλίμακας όπως αυτά ανέκυψαν από την έρευνα των συγκεκριμένων υποθέσεων έχει τινάζει τη δημόσια εμπιστοσύνη οδηγώντας σε αυξανόμενη και πιο αυστηρή νομοθεσία, κανονισμούς και άλλες κωδικοποιήσεις . Η κατάσταση που δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια και οδήγησε στην αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου περιγράφηκε αναλυτικά προγενέστερα.

Τα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα περιγραφής της καλής διακυβέρνησης είναι ότι το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη σημαντική ευθύνη για τη διακυβέρνηση και αυτό πρέπει να εφαρμόσει τα υψηλά ηθικά πρότυπα , να χαράσσει την στρατηγική και να οριοθετεί την πολιτική κινδύνου. Στην ουσία θα πρέπει να ελέγχει την εταιρική απόδοση ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα κατάλληλα συστήματα ελέγχου είναι στη θέση τους και λειτουργούν σωστά και, ειδικότερα, τα συστήματα για τον οικονομικό και λειτουργικό έλεγχο και τα συστήματα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου του οργανισμού.

Μια επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου θα διαδραματίσει έναν ενεργό ρόλο στη Στήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου ενός οργανισμού στην επίτευξη αυτών των στοιχείων της καλής διακυβέρνησης. Η δραστηριότητα θα αξιολογήσει περιοδικά την κατάσταση του ηθικού κλίματος του οργανισμού και θα εξετάσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που βρίσκονται σε ισχύ για να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο ηθικής συμμόρφωσης. Θα αναθεωρεί επίσης, όποτε χρειάζεται, τις διαδικασίες αυτές ώστε να παράσχει την αντικειμενική διαβεβαίωση ότι τα συστήματα ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης κινδύνου και του λειτουργικού και οικονομικού ελέγχου είναι αυτά που έχει ανάγκη ο οργανισμός.

2.2. Διαχείριση Κινδύνων (Risk management)

Κάθε πρόσωπο και κάθε οργανισμός αντιμετωπίζουν κινδύνους. Η οικονομική θεωρία διδάσκει ότι οι επενδυτές λαμβάνουν τις ανταμοιβές ανάλογα με τη ανάληψη των κινδύνων. Οι κίνδυνοι δεν είναι ένα κακό που ξεριζώνεται. Εντούτοις, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι ανταμοιβές και για

να μειώσουν τη μεταβλητότητα του τελικού αποτελέσματος, οι υπεύθυνοι για τη διακυβέρνηση του οργανισμού πρέπει να προσδιορίσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, να τους αξιολογούν, να αποφασίζουν εάν είναι σε αποδεκτό επίπεδο και, εάν δεν είναι, να λαμβάνουν μέτρα να ανταποκριθούν σε εκείνους τους κινδύνους. Κατόπιν πρέπει να παρακολουθήσουν την πρόοδο εκείνων των ενεργειών και να βεβαιωθούν ότι εξετάζουν τους κινδύνους όπως απαιτείται. Αυτό είναι διαχείριση κινδύνου.

Η διαχείριση κινδύνου λειτουργεί καλύτερα εάν είναι γνωστή και οριοθετημένη η εργασία κάθε μέλους του οργανισμού και εάν είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Πρόσφατα γεγονότα έχουν δώσει έμφαση στη σημασία της διαχείρισης των κινδύνων για την καλή διακυβέρνηση. Μια περιεκτική διαχείριση κινδύνου με προσέγγιση στον οργανισμό, και όχι στη διαχείριση των μεμονωμένων κινδύνων, εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τα μέγιστα οφέλη από τις διοικητικές προσπάθειες διαχείρισης κινδύνου της και ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα των διοικητικών δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου μπορούν να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν.

Μια επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου θα είναι σε θέση να υποστηρίξει τη διαχείριση κινδύνου με δύο τρόπους. Αρχικά, θα παράσχει την αντικειμενική διαβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο αλλά και στην Ανώτατη Διοίκηση πως το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου συνολικά λειτουργεί αποτελεσματικά και που οι συγκεκριμένοι κίνδυνοι διαχειρίζονται στο αναμενόμενο επίπεδο. Αφετέρου, θα επενδύσει το χρόνο και την προσπάθειά του σε δραστηριότητες συμβούλευσης, οι οποίες συμβάλλουν στην καθιέρωση των υγιών διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου σε ολόκληρη την επιχείρηση.

2.3. Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Control)

Ο σκοπός των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να διαχειριστούν τον κίνδυνο και, με αυτό τον τρόπο, να επιτύχει τους στόχους της η επιχείρηση. Οι διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου αναμένονται να εξασφαλίσουν, μεταξύ άλλων, ότι οι ακόλουθοι όροι υφίστανται:

- Οι οικονομικές και λειτουργικές πληροφορίες, για την εσωτερική και εξωτερική χρήση, είναι αξιόπιστες
- Οι διαδικασίες εκτελούνται αποτελεσματικά και επιτυγχάνουν τα αποτελεσματικά αποτελέσματα
- Τα περιουσιακά στοιχεία προστατεύονται και
- Οι ενέργειες και οι αποφάσεις είναι σύμφωνες με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις συμβάσεις.

Στην πραγματικότητα, καμία «καλά-κυβερνημένη» επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς κάποια μορφή εσωτερικού ελέγχου.. Εντούτοις, ο αριθμός, η φύση και το ύψος των ελέγχων θα διαφέρουν με τον τύπο της επιχείρησης και τους κινδύνους που αυτή αντιμετωπίζει. Οι κίνδυνοι θα προσδιοριστούν στο τμήμα της διαχείρισης κινδύνου, όπως περιγράφονται ανωτέρω. Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου είναι μέρος της απάντησης στους κινδύνους και θα καλύψει όλες τις δραστηριότητες της οργάνωσης – λειτουργικές, τεχνικές, εμπορικές, οικονομικές και διοικητικές. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι δεν περιορίζονται στους ελέγχους λογιστικής ή τους ελέγχους σχετικά με την υποβολή οικονομικής έκθεσης.

Η εκτελεστική διοίκηση είναι αρμόδια για τη θέσπιση του πλαισίου των εσωτερικών ελέγχων ως κομμάτι της διαχείρισης κινδύνου που πραγματοποιεί, και για να κρατά ενημερωμένο (updated) καθώς οι κίνδυνοι αλλάζουν. Η διοίκηση ενεργοποιεί επίσης τους ελέγχους και, επιπλέον, πρέπει να βεβαιώνει ότι οι έλεγχοι λειτουργούν αποτελεσματικά με την ανάληψη των κανονικών δραστηριοτήτων αναθεώρησης και τη λήψη των περιοδικών εκθέσεων από τα εκάστοτε τμήματά. Αυτή η δραστηριότητα διαβεβαίωσης είναι ένα ουσιαστικό μέρος ενός καλού πλαισίου ελέγχου αλλά αγνοείται μερικές φορές από τη διοίκηση.

Μετά από τα πρόσφατα σκάνδαλα και ως κομμάτι των μέτρων για να βελτιωθεί η διακυβέρνηση, η διοίκηση απαιτείται όλο και περισσότερο να καταδείξει ότι εκπληρώνει τις ευθύνες της σε σχέση με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Επομένως, η επιχείρηση όχι μόνο πρέπει να έχει τους αποτελεσματικότερες διαδικασίες ελέγχου, πρέπει επίσης να είναι σε θέση να καταδείξουν αυτά τα γεγονότα στους τρίτους – στο Διοικητικό Συμβούλιο και ακόμη και στο ευρύ επενδυτικό κοινό.

Μια επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου θα συμπληρώσει τις διοικητικές ενέργειες με την παροχή της αντικειμενικής διαβεβαίωσης που οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν όπως απαιτείται για να διαχειριστούν τους κινδύνους σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Θα είναι σε θέση επίσης να υποστηρίξει τη διοίκηση με την παροχή των συμβουλευτικών υπηρεσιών, τη διευκόλυνση της Ανώτατης Διοίκησης να βελτιώσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και την παροχή των συμβουλών για τις επιπτώσεις των οργανωτικών αλλαγών σε εκείνο το σύστημα.

Ο εσωτερικός έλεγχος ως χωριστό επάγγελμα αντιπροσωπεύεται διεθνώς από το ίδρυμα εσωτερικών ελεγκτών (το IIA). Το IIA καθιερώθηκε το 1941 και αντιπροσωπεύει αυτήν την περίοδο 100.000 επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές παγκοσμίως σε 249 ιδρύματα και 94 χώρες.

Οι τρόποι με τους οποίους ο επαγγελματικός Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να παρέχει την αξία στα άτομα για τη διακυβέρνηση έχει περιγραφεί ανωτέρω. Εν κατακλείδι, υπάρχουν δύο είδη: αυτό της διαβεβαίωσης-ασφάλειας που παρέχει ο Εσωτερικός Έλεγχος ότι η επιχείρηση λειτουργεί αποτελεσματικά και σε ανεκτό επίπεδο κινδύνου – και της συμβουλής. Όσον αφορά τη διαβεβαίωση, μια επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου θα συμπληρώσει και θα υποστηρίξει την Ανώτατη Διοίκηση με την παροχή της αντικειμενικής διαβεβαίωσης για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών για την καλή διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνου και τον εσωτερικό έλεγχο. Ως τμήμα της εργασίας της, μια τέτοια δραστηριότητα θα παράσχει επίσης τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, διευκολύνοντας και συμβουλευώντας για τις βελτιώσεις που πρέπει, ενδεχομένως, να γίνουν σε αυτές τις περιοχές.

Παρακάτω θα παράσχουν περισσότερες λεπτομέρειες στα χαρακτηριστικά μιας επαγγελματικής δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη να έχει μια ανεξάρτητη θέση μέσα στην επιχείρηση και να επιτηρείται μόνο από τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διακυβέρνηση. Θα έχει έναν επαρκή αριθμό προσωπικού που θα κατέχει τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα και που θα αναπτύσσεται διαρκώς ώστε να διατηρεί μία βαθιά γνώση της επιχείρησης. Αυτός ο αριθμός θα ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, π.χ. μικρές επιχειρήσεις μπορούν εύκολα και, ίσως, πιο αποτελεσματικά να καταφύγουν

στην λύση του outsourcing, με τη σύμβαση να επιτηρείται από μία κατάλληλη αρχή, ή, ίσως, από έναν ανώτερο υπάλληλο. Αυτοί οι εσωτερικοί ελεγκτές να είναι δεσμευμένοι να λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές του *κώδικα Ηθικής*, καταδεικνύοντας ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, εμπιστευτικότητα και ικανότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Αυτό το κεφάλαιο της εργασίας εξηγεί τι είναι επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού ελέγχου, ποιες είναι οι ιδιότητές του – πώς οργανώνεται, πώς διοικείται και πώς εξασφαλίζει την ποιότητα της εργασίας του.

3.1. Ορισμός

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίδει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Εσωτερικός Έλεγχος είναι «μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του προσφέροντας μια συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των εταιρειών εταιρικής διακυβέρνησης».

Με εξαίρεση ορισμένες βιομηχανίες όπως οι τραπεζικές εργασίες, ασφάλειες και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ελάχιστη νομοθεσία υπάρχει στις ευρωπαϊκές χώρες σχετικές με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Στην πραγματικότητα, η επαγγελματική πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου διέπεται από ένα σύστημα αυτορύθμισης, το οποίο είναι βασισμένο σε αποδεκτά συνολικά πρότυπα, ηθικές αρχές, και άλλες πρακτικές καλύτερης καθοδήγησης.

3.2. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει, μεταξύ των άλλων, την ευθύνη να εξασφαλίζει ότι η εκτελεστική διοίκηση θεσπίζει, διατηρεί, ενεργοποιεί και καταδεικνύει το κατάλληλο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνου και του Εσωτερικού Ελέγχου. Η εκτελεστική διαχείριση, κατ' ουσία η Ανώτατη Διοίκηση, είναι αρμόδια για τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση, τον έλεγχο και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που η επιχείρηση αντιμετωπίζει και για τη βεβαίωση ότι αυτοί διαχειρίζονται αποτελεσματικά, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών ελέγχων. Ένας από τους βασικούς ρόλους του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να παράσχει την αντικειμενική διαβεβαίωση στην Ανώτατη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου παραμένουν πλήρεις, αποδοτικές και αποτελεσματικές.

3.3. Πεδίο του Εσωτερικού Ελέγχου

Το πεδίο του εσωτερικού ελέγχου καλύπτει όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και των υποκαταστημάτων της αδιαφορώντας για τα εσωτερικά όρια ή τους γεωγραφικούς περιορισμούς., Αυτό περιλαμβάνει τις διαδικασίες, τους πόρους, το προσωπικό, τις υπηρεσίες και τις ευθύνες όλου του οργανισμού σε άλλους οργανισμούς. Η εργασία του είναι βασισμένη στην αξιολόγηση του κινδύνου. Καλύπτει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου ανιχνεύοντας και δίδοντας λύση στους κινδύνους που απασχολούν την επιχείρηση.

Αυτοί περιλαμβάνουν:

- οι οικονομικές και λειτουργικές πληροφορίες μπορούν να είναι αναξιόπιστες, ανακριβείς ή ελλιπής
- οι διαδικασίες μπορούν να είναι ατελέσφορες και ανεπαρκείς

- τα περιουσιακά στοιχεία, οικονομικά και άλλα, π.χ. πληροφορίες ή άνθρωποι, μπορούν να απομωιωθούν ή/ και να χαθούν
- η επιχείρηση μπορεί να παραβιάσει τους νόμους, τους κανονισμούς ή τις εσωτερικές πολιτικές και
- η ηθική κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί να υποστηρίζει την παράνομη ή ακατάλληλη συμπεριφορά.

Σε όλους τους ανωτέρω κινδύνους η παρέμβαση του Εσωτερικού Ελέγχου είναι καταλυτική. Πρακτικά και πολύ συνοπτικά η προσφορά του Εσωτερικού Ελεγκτή έγκειται στα ακόλουθα:

- Διευκολύνει ουσιαστικά το έργο των Εποπτικών Αρχών
- Λειτουργεί προληπτικά και κατασταλτικά σε περιπτώσεις απάτης
- Αναγνωρίζει και αναδεικνύει τους πιθανούς επιχειρηματικούς κινδύνους
- Με το έργο του συμβάλλει στο συνεχή σχεδιασμό δικλείδων ασφαλείας
- Συμβάλει στην οικονομικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού

Επιπρόσθετα και σύμφωνα με την διεθνή πρακτική, εάν αντληθούν όλα τα οφέλη από την λειτουργία του, ο Εσωτερικός Ελεγκτής:

- Μειώνει ουσιαστικά το κόστος υπηρεσιών εξωτερικού ελέγχου και συμβουλευτικών υπηρεσιών
- Συνεργεί στην δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων
- Συμμετέχει στις διαδικασίες εξαγορών, συγχωνεύσεων και αναδιαρθρώσεων
- Διασφαλίζει την ακεραιότητα των μηχανογραφικών εφαρμογών
- Καλλιεργεί κουλτούρα ελέγχου σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης
- Συμμετέχει ως εμπειρογνώμων σε εξειδικευμένα έργα

3.4. Οργανωτική ανεξαρτησία

Η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις δραστηριότητες που ελέγχει. Πρέπει επίσης να είναι απαλλαγμένη από την παρέμβαση στο πεδίο της εργασίας του, στην εκτέλεση των καθηκόντων του και στην κοινοποίηση των αποτελεσμάτων. Για να εγγυηθεί τη βιώσιμη ανεξαρτησία, ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να υποβάλει έκθεση λειτουργικά στα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διακυβέρνηση της επιχείρησης και διοικητικά σε ένα κατάλληλα ανώτερο επίπεδο μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα που θα απευθύνεται για τη διακυβέρνηση θα είναι η Επιτροπή Ελέγχου, το Διοικητικό Συμβούλιο, ή ένα άλλο αρμόδιο σώμα. Συνήθως, Ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου λειτουργικά υποβάλλει έκθεση στην Επιτροπή Ελέγχου, και έχει άμεση πρόσβαση στον προϊστάμενο αυτής. Για διοικητικούς και δημοσιονομικούς λόγους, ο Εσωτερικός Έλεγχος λειτουργεί μέσα στην εταιρική ομάδα υπηρεσιών.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα ασκήσει την επαγγελματική κρίση για να καθορίσει το πεδίο της εργασίας του και την επικοινωνία των συμπερασμάτων του. Για να εξασφαλίσει την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα, ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν θα αναλάβει οποιαδήποτε διοικητική ευθύνη για την ανάπτυξη, την εφαρμογή ή τη λειτουργία των συστημάτων, εντούτοις μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες συμβουλευτικής φύσης. Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να προστατεύσει την ανεξαρτησία Εσωτερικού Ελέγχου αναθεωρώντας και εγκρίνοντας τακτικά την εξουσιοδότηση Εσωτερικού Ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, πρέπει να αποφασίζει για τη μίσθωση και την απόλυση του κύριου ανώτερου υπαλλήλου Εσωτερικού Ελέγχου.

3.5. Εξουσιοδότηση

Μιλήσαμε παραπάνω για την εξουσιοδότηση την οποία λαμβάνει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου από την Ελεγκτική Επιτροπή. Η εξουσιοδότηση αυτή έχει να κάνει με το ότι Εσωτερικός Έλεγχος έχει την εξουσιοδότηση από τον νόμο να έχει πρόσβαση σε όλα τα έγγραφα, τα αρχεία, το προσωπικό που θεωρεί απαραίτητο να εκπληρώσει τις ευθύνες του. Υπάρχει μια υποχρέωση σε όλο το προσωπικό να παρασχεθεί όλη η απαραίτητη βοήθεια.

3.6 Επαγγελματισμός

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα ξεχωριστό επάγγελμα. Έχει τη γνώση του, δεξιότητες, συμπεριφορές, μεθοδολογίες και πρότυπα. Μια επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου θα αναγνωρίσει και θα καταδείξει τη δέσμευσή του για αυτό το γεγονός.

3.6.1. Ικανότητα και δεξιότητες

Οι επαγγελματίες Εσωτερικού Ελέγχου είναι υποχρεωμένοι να έχουν την απαραίτητη γνώση και να θέσουν εαυτούς σε ένα πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης που να λαμβάνει υπόψη του την πολυπλοκότητα και την ταχύτητα της αλλαγής στις σημερινές επιχειρήσεις. Κάθε δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου θα χρειαστεί διαφορετικούς συνδυασμούς γνώσης και δεξιοτήτων για να αξιολογήσει τις διαδικασίες διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνου μέσα στην επιχείρηση. Ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου θα ζητήσει τις συμβουλές και βοήθεια από έξω από τη επιχείρηση εάν το προσωπικό στερείται μιας ιδιαίτερης ειδικής ικανότητας ή άλλες ειδικότητες που απαιτείται για να εκτελεστεί η εργασία.

3.6.2. Καταρτισμένοι Εσωτερικοί Ελεγκτές

Το IIA και τα παραρτήματα του παρέχουν παγκοσμίως τις ευκαιρίες για τους εσωτερικούς ελεγκτές να καταδείξουν τη γνώση και τις δεξιότητές τους. Το IIA παρέχει την επικυρωμένη πιστοποίηση εσωτερικό ελεγκτών (CIA). Αυτός ο προσδιορισμός είναι ένα επαγγελματικό πιστοποιητικό για τον εσωτερικό έλεγχο, που αναγνωρίζεται σε όλο τον κόσμο. Για την απόκτηση ενός τέτοιου πιστοποιητικού υπάρχουν αυστηρές απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας και η απόκτηση πραγματοποιείται με μία εξεταστική δοκιμασία σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Μόλις πιστοποιηθούν, οι CIA πρέπει να διατηρήσουν τη συνεχόμενη επαγγελματική τους ανάπτυξη.

3.6.3. Συμπεριφορές

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενεργήσουν επαγγελματικά και να παραμείνουν παρακινημένοι ώστε μία επιχείρηση να αναγνωρίσει τα πλήρη οφέλη που μπορεί η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου να φέρει στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου.

Οι σημαντικότερες αρχές της συμπεριφοράς καλύπτονται στον «κώδικα ηθικής» του ΙΙΑ. Όπως σημειώνεται ανωτέρω, αυτές είναι ακεραιότητα, επάρκεια, εμπιστευτικότητα και αντικειμενικότητα. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

3.6.3.1.Ακεραιότητα

Η Ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει τη βάση της εμπιστοσύνης της κρίσης τους.

3.6.3.2.Αντικειμενικότητα

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά την συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προβαίνουν σε μία ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των δικών τους κρίσεων και τη σύνταξη του πορίσματος.

3.6.3.3. Εμπιστευτικότητα

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση που να υποχρεώνει την κοινοποίηση των πληροφοριών.

3.6.3.4.Επάρκεια

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.

3.6.4. Τα διεθνή πρότυπα του ΙΙΑ

Τα *διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου (Διεθνή πρότυπα)* παρέχουν τη βάση για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου και περιγράφουν τη συστηματική μεθοδολογία εργασίας αυτού.

Εμμονή στα *διεθνή πρότυπα* είναι υποχρεωτική για τα μέλη του ΙΙΑ και τα παραρτήματα του και για όλους γενικά τους εσωτερικούς ελεγκτές. Με την απαίτηση της εργασίας Εσωτερικού Ελέγχου να εκτελεσθεί σύμφωνα με τα *διεθνή πρότυπα*, η Επιτροπή Ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο κερδίζουν την πρόσθετη διαβεβαίωση ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι της επιχείρησής τους είναι επαρκής, γεγονός το οποίο ενισχύει τη δημόσια εμπιστοσύνη στην δημοσιευμένη οικονομική έκθεση.

Με λίγα λόγια η εργασία του Εσωτερικού Ελέγχου εκτελείται με την οφειλόμενη επαγγελματική προσοχή, με το σεβασμό για τα σχετικά τμήματα του οργανισμού και σύμφωνα με πρότυπα τα οποία έχουν εγκριθεί από την ανώτατη διοίκηση. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ακολουθούν τα επαγγελματικά πρότυπα που καθορίζονται από το παγκόσμιο ίδρυμα εσωτερικών ελεγκτών (ΙΙΑ) καθώς επίσης και τους κώδικες της επαγγελματικής πρακτικής και τους κώδικες της ηθικής όπως ορίζονται από τους ίδιους τους οργανισμούς.

Ο σκοπός των προτύπων είναι:

- Να περιγράψουν τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου.

- Να αποτελέσουν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και προάγονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να προωθήσουν τη βελτίωση σε οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα Πρότυπα χωρίζονται σε τρία μέρη:

1. Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων (Attribute Standards - Σειρά 1000), τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν τον Εσωτερικό Έλεγχο.

2. Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards - Σειρά 2000), τα οποία περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.

3. Πρότυπα Εφαρμογής (Implementation Standards), τα οποία εξειδικεύουν τις δύο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας (π.χ. Έλεγχος Συμμόρφωσης, Έλεγχος Απάτης κ.λ.π.)

3.6.4.1. Πρότυπα χαρακτηριστικά ιδιοτήτων

1000 - Σκοπός, Αρμοδιότητες, Υπευθυνότητες

Ο σκοπός, οι αρμοδιότητες και οι υπευθυνότητες της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να καθορίζονται γραπτώς στο Καταστατικό Έγγραφο (charter), το οποίο θα πρέπει να είναι συμβατό με τα Πρότυπα, και να εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

1100 - Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα

Η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να ασκούν τα καθήκοντά τους με αντικειμενικό τρόπο.

1200 - Επάρκεια Γνώσεων και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

Οι Εσωτερικοί Έλεγχοι θα πρέπει να εκτελούνται με επάρκεια γνώσεων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

1300 - Πρόγραμμα Ποιοτικής Διασφάλισης και Βελτίωσης

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αναπτύσσει και να τηρεί ένα πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης, το οποίο να καλύπτει όλες τις πλευρές της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου και να εποπτεύει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να βοηθάει τον Εσωτερικό Έλεγχο να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και να διαβεβαιώνει ότι η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου διενεργείται σύμφωνα με τα Πρότυπα του επαγγέλματος και τον Κώδικα Ηθικής.

3.6.4.2. Πρότυπα Απόδοσης

2000 - Διοίκηση του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να διοικεί αποτελεσματικά την δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται ότι προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

2100 - Φύση Εργασιών

Η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογεί και συμβάλλει στην βελτίωση των συστημάτων Διαχείρισης Κινδύνων, Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης.

2200 - Σχεδιασμός Ελεγκτικών Εργασιών

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να αναπτύσσουν και να συντάσσουν ένα πλάνο για κάθε ελεγκτική ενασχόλησή τους.

2300 - Διενέργεια των Ελεγκτικών Εργασιών

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να προσδιορίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καταγράφουν όλες τις επαρκείς πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων των ελεγκτικών ενασχολήσεών τους.

2400 - Επικοινωνία των Αποτελεσμάτων

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να επικοινωνούν τα αποτελέσματα της εργασίας τους καταλλήλως.

2500 - Διαδικασία Επόπτευσης

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζει ένα σύστημα παρακολούθησης της εξέλιξης των διαπιστώσεων που έχουν γνωστοποιηθεί στη Διοίκηση.

2600 - Αποδοχή των Κινδύνων από τη Διοίκηση

Όταν ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου πιστεύει ότι η διοίκηση έχει κάνει αποδεκτό ένα επίπεδο κινδύνου το οποίο είναι υπερβολικό για την επιχείρηση, θα πρέπει να συζητάει το θέμα με την Ανώτερη Διοίκηση. Εάν δεν

εξευρεθεί κοινή λύση, τότε ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου και η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να αναφέρουν το θέμα στο Διοικητικό Συμβούλιο για επίλυση.

3.7. Εξασφάλιση ποιότητας

3.7.1 Εξασφάλιση Ποιότητας-The Quality Assessment (QA)

Τα διεθνή πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου απαιτούν ότι μια εξασφάλιση ποιότητας και ένα πρόγραμμα βελτίωσης αυτής αναπτύσσεται και διατηρείται από κάθε τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Αυτό εξασφαλίζει ότι το πεδίο της εργασίας καλύπτει όλες τις δραστηριότητες βάση των διεθνών προτύπων και ότι η δραστηριότητα εκπληρώνει τον ορισμό του IIA για τον Εσωτερικό Έλεγχο. Το QA που αναπτύσσεται από το IIA είναι μια εξωτερική αξιολόγηση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Το τελικό προϊόν των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει μια άποψη σχετικά με αυτήν την συμμόρφωση που δείχνει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στα Διεθνή Πρότυπα, ποιες είναι εκείνες οι πρακτικές που ο οργανισμός θα πρέπει να αποβάλλει, ποιες είναι αυτές που χρειάζεται βελτίωση και ποιες, τέλος, είναι εκείνες οι πρακτικές που πρέπει να σταματήσει την χρήση τους. Μία τέτοια αξιολόγηση, που, όπως προείπαμε, διενεργείται από εξωτερικό φορέα θα πρέπει να επαναλαμβάνεται μία φορά κάθε 5 χρόνια το πολύ.

3.7.2. Πιστοποίηση της ποιότητας -Certification of Quality

Σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, ορισμένες επιχειρήσεις, ή οργανισμοί στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, πρέπει να κάνουν δημόσιες τις εκθέσεις τους σχετικά με μερικές πτυχές των διαδικασιών διακυβέρνησής τους. Αυτό περιλαμβάνει την υποβολή έκθεσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων. Το ECIIA, Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αναγνωρίζει ότι υπάρχουν τέτοιοι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν τις συγκεκριμένες πιέσεις και, επομένως, έχουν τις συγκεκριμένες ανάγκες.

Δεδομένου ότι η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου διαδραματίζει έναν βασικό ρόλο στην παροχή της αντικειμενικής διαβεβαίωσης στη διακυβέρνηση του οργανισμού, τη διαχείριση κινδύνου και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου για τις οποίες αυτοί οι οργανισμοί υποβάλλουν έκθεση, το ECIIA προτείνει ότι πρέπει να υπάρχουν αυστηρότερες απαιτήσεις εξασφάλισης ποιότητας. Αυτό θα περιελάμβανε την απαίτηση των εξωτερικών ποιοτικών αξιολογήσεων, όπως αναφέραμε παραπάνω, συχνότερα από μία φορά κάθε πέντε έτη. Επίσης θα ήταν αρμόζον να χρησιμοποιηθεί για εκείνες τις αξιολογήσεις μια μεθοδολογία που γίνεται κατανοητή καλύτερα από τους χρήστες των εκθέσεων διακυβέρνησης. Διάφορα εθνικά ιδρύματα στην Ευρώπη εργάζονται για να προωθήσουν τις εξωτερικές ποιοτικές αξιολογήσεις, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές ανάλογα με την κουλτούρα κάθε χώρας. Παραδείγματος χάριν, το IFACI, το IIA στη Γαλλία, έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα πιστοποίησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ευρωπαϊκών ποιοτικών προτύπων 4501111 και των *διεθνών προτύπων* του IIA. Ενσωματώνει τους συνεχείς μηχανισμούς βελτίωσης ενός ποιοτικού προγράμματος με το ετήσιο follow-up που γίνεται στις ήδη ελεγχθείσες δραστηριότητες του οργανισμού. Μια επιτυχής δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνει μια επιβεβαίωση που παραδίδεται από μια επιτροπή πιστοποίησης. Η επιτροπή αποτελείται από εμπειρογνώμονες στον Εσωτερικό Έλεγχο. Αυτή η διαδικασία πιστοποίησης δίνει στις δραστηριότητες Εσωτερικού Ελέγχου μια ορατή επικύρωση του επαγγελματισμού τους και της ποιότητας της εργασίας του. Είναι, στην ουσία, η αξιοπιστία πάνω στην αξιοπιστία που οι ίδιοι επικυρώνουν.

Τα ευρωπαϊκά πρότυπα 45011 καθορίζουν τις απαιτήσεις που ισχύουν για οποιοδήποτε σώμα που παραδίδει πιστοποιήσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

4.1. Ορισμός

Έχοντας ορίσει με σχετική ακρίβεια την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου μέσα σε έναν οργανισμό αλλά και όλες τις παραπλήσιες επιτροπές-δραστηριότητες που είναι απαραίτητο να υπάρχουν ώστε αυτή η λειτουργία να είναι αποτελεσματική, μπορούμε να οριοθετήσουμε την έννοια ενός πλήρους συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία μεθοδολογία που περιλαμβάνει, κατ' ουσία, όλον τον οργανισμό, πως αυτός επιθυμεί να λειτουργεί, που αποσκοπεί και ποιες είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Μια μεθοδολογία ελέγχου που βασίζεται στη βελτίωση των διαδικασιών και στη συνεχή αποτίμηση των κινδύνων, οφείλει να λαμβάνει υπόψη της διαδικασίες που φανερώνουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση μίας επιχείρησης και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Το περιβάλλον του ελέγχου
- Το σύστημα αποτίμησης των κινδύνων
- Η παρεχόμενη πληροφορία και η διάχυση αυτής
- Η παρακολούθηση του συνόλου των κινδύνων.

Η ολοκλήρωση των παραπάνω στοιχείων στο Σ.Ε.Ε. αποτελεί μια επίπονη διαδικασία που εφαρμόζεται σταδιακά –παράλληλα με την εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης- και προϋποθέτει αποτελεσματικότητα των λειτουργικών δομών, υψηλή απόδοση της εκμετάλλευσης, αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και συμμόρφωση με το ισχύον νομικό πλαίσιο. Για τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας στην αντιμετώπιση των κινδύνων από την επιχείρηση απαιτούνται περισσότερα στοιχεία από αυτά που καταγράφονται συνήθως με τη συμπλήρωση της απλής λίστας με τους απαιτούμενους ελέγχους κατά την παραδοσιακή προσέγγιση του Σ.Ε.Ε. Για αυτό και ο ρόλος του ΣΕΕ στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πιο συνεχής βάση κάθε δραστηριότητα μιας επιχείρησης και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της. Στο ΣΕΕ περιλαμβάνονται οι πάσης φύσεως προληπτικοί ή κατασταλτικοί έλεγχοι που έχουν ως σκοπό να διασφαλίζουν ότι επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι στόχοι της επιχείρησης:

- α) συνεπής υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων
- β) συστηματική παρακολούθηση και αντιμετώπιση των κινδύνων που αναλαμβάνει και διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων
- γ) εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της οικονομικής της κατάστασης και την παραγωγή αξιόπιστων λογιστικών καταστάσεων.
- δ) συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της καθώς και με τους πάσης φύσεως εσωτερικούς κανονισμούς της.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και την αποτελεσματική λειτουργία του ΣΕΕ, τα ανώτατα διοικητικά όργανα της επιχείρησης οφείλουν:

- i. να έχουν μεριμνήσει για τη διαμόρφωση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος το οποίο να αναγνωρίζει τη σημασία της ελεγκτικής λειτουργίας και να έχουν καθιερώσει μια οργανωτική δομή που διευκολύνει την αποτελεσματική λειτουργία του ΣΕΕ
- ii. να έχουν καθορίσει με σαφήνεια επιχειρησιακούς στόχους και πολιτικές σε συνάρτηση με τα αποδεκτά όρια για το είδος και το ύψος των

αναλαμβανομένων κινδύνων και να έχουν διαμορφώσει ρεαλιστικά επιχειρησιακά προγράμματα δράσης και προϋπολογισμούς, τα οποία θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητά από όλους όσους μετέχουν στην υλοποίησή τους

iii. να εξασφαλίζουν ότι το ΣΕΕ έχει εφαρμογή σε όλες τις υπηρεσιακές μονάδες της επιχείρησης (στο εσωτερικό και το εξωτερικό) και να μεριμνούν για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ΣΕΕ σε τυχόν μητρική, σε κάθε θυγατρική, και σε κάθε συνεξαρτημένη της επιχείρηση.

4.2. Βασικές αρχές και κριτήρια που πρέπει να διέπουν το ΣΕΕ ως σύνολο

Ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ θα πρέπει:

- α) να είναι προσαρμοσμένο στο μέγεθος και τη φύση των εργασιών της επιχείρησης
- β) να καλύπτει πλήρως όλες τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές της επιχείρησης
- γ) να περιλαμβάνει κατάλληλα μέτρα για την πρόληψη λαθών, παρατυπιών, παραλείψεων και καταχρήσεων
- δ) να διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς για τον έγκαιρο εντοπισμό, την ανάλυση, τον έλεγχο και τη διαχείριση όλων των κινδύνων που ενυπάρχουν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες
- ε) να υποστηρίζεται από συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας, τα οποία θα πρέπει να εξασφαλίζουν την έγκαιρη ροή και την αξιοπιστία των αναγκαίων πληροφοριών για την άσκηση διοίκησης και ελέγχου
- στ) να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο ώστε να διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις νομοθετικές και διοικητικές διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία της
- ζ) να είναι επαρκώς τεκμηριωμένο και λεπτομερώς καταγεγραμμένο
- η) να προβλέπει τακτικούς ελέγχους για τη διαπίστωση της εφαρμογής του και διαδικασίες αξιολόγησης της επάρκειάς του
- θ) να προσδιορίζει με σαφήνεια τις ενδεικνυόμενες διορθωτικές ενέργειες στις περιπτώσεις που διαπιστώνεται αδυναμία ή αποτυχία των προληπτικών

ελεγκτικών μηχανισμών, ιδιαίτερα αυτών που έχουν ενσωματωθεί στη διαδικασία διεκπεραίωσης των συναλλαγών.

4.3. Βασικές αρχές και κριτήρια σχετικά με την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης

Η οργανωτική δομή κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο είδος, στην έκταση και στην πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της καθώς και στους ενυπάρχοντες στις δραστηριότητες αυτές κινδύνους. Κύρια συνιστώσα ενός αποτελεσματικού ΣΕΕ είναι η θεσμοθέτηση οργανωτικής δομής και λειτουργικών διαδικασιών ώστε:

- α) να εξασφαλίζεται με κατάλληλες διαδικασίες η υλοποίηση της στρατηγικής που έχει εγκριθεί από το Δ.Σ. με την ύπαρξη εξειδικευμένων στόχων για κάθε τομέα δραστηριότητας, διοικητικό όργανο και υπηρεσιακή μονάδα
- β) να καθορίζεται με σαφήνεια, η οργανωτική διάρθρωση, στα πλαίσια ενός εγκεκριμένου οργανογράμματος, όπου υπάρχει λεπτομερής περιγραφή αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης για κάθε δραστηριότητα και υπηρεσιακή μονάδα
- γ) να υπάρχει σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ορίων δικαιοδοσίας / ευθύνης κάθε υπηρεσιακού οργάνου καθώς και αντίστοιχες διαδικασίες εξουσιοδότησης.
- δ) να είναι δυνατός ο ακριβής προσδιορισμός των υπευθύνων για κάθε εργασία και συναλλαγή και να υφίστανται σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές γραμμές αναφοράς που να αποκλείουν κενά και να εξασφαλίζουν αποτελεσματικό διοικητικό έλεγχο κάθε δραστηριότητας
- ε) να προβλέπεται η άμεση ή έμμεση εμπλοκή δύο τουλάχιστο λειτουργών της επιχείρησης σε κάθε δραστηριότητα ή συναλλαγή για λόγους διαφάνειας και ασφάλειας
- στ) να εξασφαλίζεται ο αποτελεσματικός διαχωρισμός καθηκόντων ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις ασυμβίβαστων ρόλων και σύγκρουση συμφερόντων και να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι λαθών, παρατυπιών και απάτης.

Τα παραπάνω ισχύουν ιδιαίτερα όσον αφορά:

- i. στο διαχωρισμό μεταξύ των λειτουργιών διαπραγμάτευσης, διακανονισμού και λογιστικοποίησης των συναλλαγών και μεταξύ αυτών και της λειτουργίας του ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων
 - ii. στο διαχωρισμό των καθηκόντων που αφορούν στη φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης ή των πελατών της από τα καθήκοντα του προηγούμενου εδαφίου, και
 - iii. στη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των οργάνων ελέγχου από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και τους λειτουργούς τους
- ζ) να υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αναλυτική περιγραφή των απαιτούμενων για κάθε θέση ευθύνης προσόντων και οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων που τους ανατίθενται
- η) να εξασφαλίζεται η ύπαρξη λεπτομερώς καταγεγραμμένων διαδικασιών για κάθε συγκεκριμένου είδους εργασία και αναλυτική γραπτή περιγραφή του τρόπου διεξαγωγής της, κοινοποιημένη στο αρμόδιο για την εκτέλεση και τον έλεγχο της εργασίας προσωπικό
- θ) να έχουν ενσωματωθεί σε όλους τους κανονισμούς διεξαγωγής των εργασιών της επιχείρησης κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου που να διασφαλίζουν ότι όλες οι συναλλαγές:
- i. είναι έγκυρες και νόμιμες
 - ii. έχουν εκτελεστεί σύμφωνα με όλους τους κανόνες λειτουργίας της κάθε υπηρεσιακής μονάδας
 - iii. έχουν διεκπεραιωθεί από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα και άμεσα εντοπιζόμενα άτομα και
 - iv. έχουν καταχωρηθεί στα προβλεπόμενα για κάθε περίπτωση αρχεία
- i) να ελέγχεται συστηματικά η πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες και περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ή των πελατών της, η οποία να επιτρέπεται μόνο στα κατάλληλα εξουσιοδοτημένα άτομα
- ια) να εξασφαλίζεται η ύπαρξη προτύπων και προδιαγραφών, του ιδίου ποιοτικού επιπέδου, για όλες τις εργασίες της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ιβ) να υπάρχουν διαδικασίες καταγραφής, ιεράρχησης και κάλυψης των άμεσων και μελλοντικών επιχειρησιακών αναγκών

ιγ) να παρακολουθείται ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών και ειδικότερα οι διαδικασίες παρουσίασης και συμφωνίας των όρων συνεργασίας τους με την επιχείρηση

ιδ) να προβλέπονται διαδικασίες καταγραφής των αναγκών και ελέγχου των παραπόνων των πελατών καθώς και να εξασφαλίζεται η προστασία των συμφερόντων και των προς φύλαξη περιουσιακών στοιχείων των πελατών

ιε) να υπάρχουν σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων, τα οποία να είναι γνωστά στο προσωπικό και να ελέγχονται τακτικά στην πράξη για την αποτελεσματικότητά τους, ώστε να διασφαλίζεται η άμεση συνέχιση της παροχής των υπηρεσιών της τράπεζας και η ταχεία αποκατάσταση του πλήρους ελέγχου της δραστηριότητάς της

ιστ) να ελέγχεται σε τακτική βάση η λειτουργικότητα της οργανωτικής διάρθρωσης της τράπεζας και να γίνονται έγκαιρα οι αναγκαίες για τη διαχρονική αποτελεσματικότητά της αναπροσαρμογές.

4.4. Βασικές αρχές και κριτήρια σχετικά με τον έλεγχο των κινδύνων

Ο έλεγχος των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί μια άλλη σημαντική πτυχή ενός ΣΕΕ και προϋποθέτει την ανάπτυξη από τις επιχειρήσεις συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, τα οποία θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στο μέγεθος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης. Ορισμένοι από τους επιχειρηματικούς κινδύνους έχουν ποσοτική διάσταση που μπορεί να μετρηθεί (πιστωτικός κίνδυνος, κίνδυνος ρευστότητας, κίνδυνοι αγοράς κλπ) ενώ άλλοι έχουν μόνο ποιοτική διάσταση και δεν είναι ποσοτικά μετρήσιμοι (λειτουργικός κίνδυνος, νομικός κίνδυνος κλπ).

Η αποτελεσματική παρακολούθηση των κινδύνων προϋποθέτει την κατανόηση από όλη την ιεραρχία της επιχείρησης:

- i. της φύσης των κινδύνων, που συνδέονται με τις λειτουργικές εργασίες κάθε επιχείρησης στον κλάδο της και
- ii. της θετικής συσχέτισης που υπάρχει μεταξύ του ύψους των αναμενόμενων αποδόσεων και του ύψους των κινδύνων που αναλαμβάνει η κάθε επιχείρηση.

Ως προς τον έλεγχο των κινδύνων, οι ακόλουθες βασικές αρχές και κριτήρια πρέπει να διέπουν ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ:

α) Στα πλαίσια του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού και για κάθε είδος κινδύνου θα πρέπει να υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική για την ανάληψη, την παρακολούθηση και τη διαχείρισή του, σαφώς διατυπωμένη και καταγεγραμμένη, η οποία να κοινοποιείται έγκαιρα σε όλα τα εμπλεκόμενα άτομα ή υπηρεσιακές μονάδες.

Ειδικότερα για τους ποσοτικά μετρήσιμους κινδύνους, η πολιτική αυτή θα πρέπει να προβλέπει μεταξύ άλλων, τον καθορισμό των εκάστοτε αποδεκτών ανώτατων ορίων ανάληψης κινδύνου για κάθε είδος κινδύνου σε συνολικό για την τράπεζα επίπεδο και περαιτέρω κατανομή του ορίου αυτού όπου ενδείκνυται (π.χ. κατά πελάτη, κλάδο, νόμισμα, υπηρεσιακή μονάδα κλπ) και θέσπιση, όπου χρειάζεται, ορίων διακοπής ζημιογόνων δραστηριοτήτων (stop loss controls).

β) Καθιέρωση μιας εξειδικευμένης και ανεξάρτητης λειτουργίας παρακολούθησης και διαχείρισης κινδύνων, που να καλύπτει όλο το φάσμα των εργασιών της τράπεζας και όλες τις μορφές των τραπεζικών κινδύνων. Η λειτουργία αυτή πρέπει να εξασφαλίζει με κατάλληλες διαδικασίες ότι οι πάσης φύσεως κίνδυνοι, που ενυπάρχουν σε κάθε εργασία που αναλαμβάνει η επιχείρηση, αναγνωρίζονται, αναλύονται, παρακολουθούνται σε συνεχή βάση και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά.

γ) Καθιέρωση και περιοδική αξιολόγηση διαδικασιών τιμολόγησης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να εξασφαλίζεται ότι λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες διαμόρφωσης του κόστους τους, οι τιμές που προσφέρει ο ανταγωνισμός και η σχέση κόστους – οφέλους για κάθε εργασία.

δ) Παρακολούθηση των εξελίξεων στο χώρο του κλάδου που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση και των παρεχόμενων υπηρεσιών και προσαρμογή στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού με τρόπο ασφαλή. Πριν από την επέκταση της δραστηριότητας της επιχείρησης σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, θα πρέπει να υπάρχουν αιτιολογημένες αποφάσεις ενσωμάτωσής τους στη στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, να έχουν αναγνωρισθεί με ακρίβεια οι σχετικοί κίνδυνοι και να έχει ολοκληρωθεί η ενσωμάτωση των αντίστοιχων ελέγχων και διαδικασιών διαχείρισής τους στο σύστημα

διαχείρισης κινδύνων. Ακόμη θα πρέπει να έχουν καθορισθεί οι διαδικασίες έγκρισης, λογιστικής παρακολούθησης και ελέγχου των σχετικών συναλλαγών και να έχουν αντιμετωπισθεί τα νομικά θέματα που συνδέονται με τη διεξαγωγή τους.

ε) Παρακολούθηση σε συνεχή βάση του βαθμού συμμόρφωσης με την πολιτική και τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων και έλεγχος της τήρησης των τεθέντων ανωτάτων ορίων κατά είδος κινδύνου.

στ) Άμεσος εντοπισμός και έλεγχος των σημαντικών ή αιφνίδιων μεταβολών σε οικονομικά μεγέθη, διαδικασίες ή πρόσωπα. Οποιοσδήποτε παρεκκλίσεις από το κανονικό θα πρέπει να αξιολογούνται και να αναφέρονται άμεσα στα αρμόδια όργανα για τυχόν διορθωτικές ενέργειες, η υλοποίηση των οποίων θα πρέπει να παρακολουθείται με κατάλληλες διαδικασίες (follow up).

ζ) Τακτικός έλεγχος του μεγέθους και των αιτίων των αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιστικών και των απολογιστικών στοιχείων που υποβάλλονται στην διοίκηση και άλλα αρμόδια όργανα της επιχείρησης, ώστε να αξιολογείται η απόδοση κάθε υπηρεσιακής μονάδας σε σχέση με τους τεθέντες σε αυτή στόχους.

η) Οι θεσμοθετημένες πολιτικές και διαδικασίες για την αντιμετώπιση των κινδύνων και τα εγκεκριμένα ανώτατα όρια ανάληψης κινδύνων θα πρέπει να αξιολογούνται σε τακτική βάση και να αναθεωρούνται εφ' όσον κρίνεται αναγκαίο, ανάλογα με τη σοβαρότητα των προβλημάτων που παρουσιάζουν, την εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης, τις εξελίξεις στην αγορά και τις τυχόν μεταβολές στην οργανωτική διάρθρωση ή υποδομή της. Ενδείκνυται η σύσταση από τις επιχειρήσεις, ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση των εργασιών τους, συλλογικών οργάνων (π.χ. Επιτροπής Διαχείρισης Ενεργητικού – Παθητικού) (Asset – Liability Management Committee) για την καλύτερη διαχείριση των αναλαμβανομένων κινδύνων. Τα όργανα αυτά θα πρέπει να έχουν σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες, και να είναι λειτουργικά ενταγμένα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, με αυστηρά προσδιορισμένη θέση στο Οργανόγραμμά της.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε πως μία τέτοια επιτροπή είναι υποχρεωτικό να δημιουργηθεί από πιστωτικά ιδρύματα των οποίων το σύνολο Ενεργητικού προσαυξημένο με το υπόλοιπο των λογαριασμών τάξεως (με εξαίρεση τους λογαριασμούς πληροφοριών και δικαιούχων

αλλότριων περιουσιακών στοιχείων) υπερβαίνει το ποσό των £500εκ., οφείλει, μέχρι 1.1.2002, να δημιουργήσει μια εξειδικευμένη υπηρεσιακή μονάδα (εφόσον δεν υφίσταται ήδη) επιφορτισμένη με την παρακολούθηση και τον έλεγχο των κινδύνων (Risk Management Unit), η οποία θα είναι ανεξάρτητη από τις συναλλακτικές δραστηριότητες της τράπεζας και θα αναφέρεται απευθείας στη Διοίκηση της τράπεζας ή σε συλλογικό όργανο στο οποίο μετέχει μέλος της Διοίκησης. Ειδικότερα, η μονάδα αυτή θα καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και όλα τα είδη κινδύνων σε ατομική και σε ενοποιημένη βάση και θα ασχολείται με τον εντοπισμό, την ανάλυση και τη μέτρησή τους (όπου αυτό είναι δυνατό) καθώς και την εισήγηση μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων.

4.5. Βασικές αρχές και κριτήρια σχετικά με τα λογιστικά συστήματα

Τα λογιστικά συστήματα των επιχειρήσεων πρέπει να παρέχουν ακριβή απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης της τράπεζας καθώς και τις απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων πληροφορίες, πρέπει δε να αποτελούν αντικείμενο ιδιαίτερης παρακολούθησης από πλευράς ΣΕΕ σύμφωνα με τις ακόλουθες βασικές αρχές:

α) Κάθε έγκριση και νόμιμη συναλλαγή πρέπει να καταχωρείται έγκαιρα, με ακρίβεια και με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες, σύμφωνα με τους διεθνείς αποδεκτούς λογιστικούς κανόνες και τις ειδικότερες διαδικασίες λογιστικής παρακολούθησης που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

β) Η επεξεργασία και η τήρηση των λογιστικών στοιχείων πρέπει να γίνεται κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την παραγωγή και δημοσίευση αξιόπιστων λογιστικών καταστάσεων σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από την ισχύουσα νομοθεσία .

γ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν τη συστηματική και ασφαλή τήρηση των αρχείων κατά τρόπο που να επιτρέπει την πραγματοποίηση αποτελεσματικών ελέγχων σε μεταγενέστερο χρόνο. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων διαδικασιών και δεδομένων (audit trails) που να παρέχουν σε χρόνο μεταγενέστερο τη δυνατότητα αναπαραγωγής όλων των συναλλαγών κατά χρονολογική σειρά, την

υποστήριξη κάθε καταχωρημένου στοιχείου με πρωτότυπα δικαιολογητικά και την τεκμηρίωση οποιασδήποτε μεταβολής στα υπόλοιπα των λογαριασμών, με αναλυτικά στοιχεία για τις κινήσεις που μεσολάβησαν.

δ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλοι μηχανισμοί συγκέντρωσης, επεξεργασίας, παραγωγής και διακίνησης επαρκών στοιχείων και πληροφοριών ώστε το Δ.Σ., η Διοίκηση, τα αρμόδια όργανα και τα στελέχη της τράπεζας να έχουν έγκαιρα όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

ε) Πρέπει να διασφαλίζεται ότι η παρεχόμενη εκτός της τράπεζας πληροφόρηση (π.χ. δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις, υποβαλλόμενα στοιχεία στις εποπτικές αρχές) είναι έγκυρη και σύμφωνη με τα προβλεπόμενα στις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις και οδηγίες, παράγεται δε και υποβάλλεται αρμοδίως εντός των καθορισμένων προθεσμιών.

στ) Πρέπει να υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες για την επιλογή και την απόκτηση του κατάλληλου εξοπλισμού και λογισμικού καθώς και για την επαρκή στελέχωση των αρμοδίων υπηρεσιών, ανάλογα με τις εκάστοτε επιχειρησιακές ανάγκες, τις προοπτικές εξέλιξης του μεγέθους και της φύσης των εργασιών και τις οικονομικές δυνατότητες της τράπεζας, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λογιστική και μηχανογραφική υποστήριξη των εργασιών της.

Όπως είναι φυσικό και τα συστήματα εσωτερικού Ελέγχου υπόκεινται και αυτά σε έλεγχο και αξιολόγηση από εξωτερικές πηγές. Στην Ελλάδα ελέγχονται τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου των χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων (τράπεζες αλλά και ασφαλιστικές επιχειρήσεις σύμφωνα με την οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το εν λόγω ελληνικό νόμο για το ξέπλυμα χρήματος από παράνομες δραστηριότητες). Η συντασσόμενη έκθεση των ανεξάρτητων εξωτερικών ελεγκτών από εταιρεία ορκωτών ελεγκτών στους οποίους ανατίθεται η αξιολόγηση της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) του πιστωτικού και χρηματοδοτικού ιδρύματος περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

4.6. Αντικείμενο της αξιολόγησης και βασικές διαπιστώσεις της έκθεσης

1. Η αξιολόγηση της επάρκειας του ΣΕΕ πραγματοποιείται με βάση τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές¹ με στόχο να διασφαλίζονται τα σχετικά με το ΣΕΕ οριζόμενα στην παρούσα Πράξη. Η αξιολόγηση αφορά τη δεδομένη χρονική στιγμή κατά την οποία πραγματοποιείται.

2. Η αξιολόγηση της επάρκειας του ΣΕΕ περιλαμβάνει επισκόπηση:

- (i) του περιβάλλοντος ελέγχου,
- (ii) της διαδικασίας εκτίμησης των κινδύνων,
- (iii) των ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας,
- (iv) του συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης, και
- (v) του ρόλου και της ευθύνης της Διοίκησης, των εσωτερικών ελεγκτών και του λοιπού προσωπικού.

3. Πριν την έναρξη του έργου, η Επιτροπή Ελέγχου του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, θα πρέπει να προσδιορίζει τις μονάδες και θυγατρικές που θα συμπεριληφθούν στο έργο (Scoring). Ο προσδιορισμός θα στηρίζεται στη σημαντικότητα κάθε μονάδας και θυγατρικής, καθώς επίσης και σε άλλα ποιοτικά κριτήρια. Το εύρος του έργου (Scope) θα τίθεται εγκαίρως υπόψη της Τράπεζας της Ελλάδος (Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος).

4. Με την ολοκλήρωση του έργου υποβάλλεται έκθεση με έκφραση γνώμης του ανεξάρτητου εξωτερικού ελεγκτή ως προς την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όπου θα καταγράφονται οι βασικές διαπιστώσεις σχετικά με τις ελεγκτικές διαδικασίες και θα περιλαμβάνεται γενική κρίση για την επάρκεια του ΣΕΕ. Θα καταγράφονται τυχόν «ουσιώδεις αδυναμίες», όπως αυτές ορίζονται στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα.

4.7. Ειδικότερα αντικείμενα του έργου της αξιολόγησης

¹ Αναφέρονται ενδεικτικά, τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (International Standards on Auditing and International Standards of Assurance Engagements), τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Standards for Professional Practice of Internal Auditing) και τα υποδείγματα οργάνωσης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Στο αντικείμενο του έργου θα πρέπει να περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων τα παρακάτω:

A. Οργανωτική δομή

1.1 Θα εξετάζεται η οργανωτική δομή του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (οργανόγραμμα, Διοίκηση, Επιτροπές) και θα γίνονται παρατηρήσεις σχετικά με τη διάρθρωσή της.

1.2 Θα εξετάζεται αν το γενικότερο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης είναι σύννομο και εξασφαλίζει την έγκαιρη και ακριβή γνωστοποίηση όλων των σημαντικών θεμάτων που αφορούν το πιστωτικό ίδρυμα.

1.3 Θα εξετάζεται η επάρκεια του συστήματος παραγωγής των απαραίτητων στοιχείων και η συμμόρφωση με το κατά περίπτωση αντίστοιχο θεσμικό πλαίσιο.

1.4 Θα εξετάζεται ο ρόλος του Δ.Σ. ως προς τη διασφάλιση της επάρκειας του ΣΕΕ.

1.5 Θα γίνονται σχόλια σχετικά με την τυχόν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, τους μηχανισμούς ελέγχου (four eyes principle) και το διαχωρισμό των λειτουργιών πωλήσεων (front line) από τις λειτουργίες επιβεβαίωσης, λογιστικοποίησης και ελέγχου (back office) σύμφωνα με τις διατάξεις της Πράξης.

1.6 Θα εξετάζεται η διαδικασία κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού στα πλαίσια της στρατηγικής του πιστωτικού ιδρύματος και οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε περίπτωση αποκλίσεων.

2. Βάσει του οργανογράμματος, για κάθε μία από τις μονάδες του πιστωτικού ιδρύματος που θα συμπεριληφθούν στο έργο, αφού γίνει αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης, θα εξετάζεται κατά πόσο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκές και κατάλληλα τεκμηριωμένο.

B. Διαχείριση Κινδύνων

1.1. Θα αξιολογείται ο ρόλος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων (αν υφίσταται).

1.2. Θα εξετάζεται κατά πόσο υπάρχουν μηχανισμοί προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου και διαχείρισης κάθε μορφής κινδύνου που ενέχει η λειτουργία του πιστωτικού ιδρύματος (σε επίπεδο πιστωτικού ιδρύματος και Ομίλου κατά το κεφάλαιο Ι παρ. 3 του παρόντος παραρτήματος).

1.3. Ιδιαίτερη αναφορά θα γίνεται στην αντιμετώπιση του κινδύνου έλλειψης ρευστότητας σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης.

1.4. Αναφορά θα γίνεται στην ανεξαρτησία, τις αρμοδιότητες και το έργο της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και του επικεφαλής της.

1.5. Αν το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό, θα εξετάζεται αν υπάρχουν διαφορετικές διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων σε κάθε χώρα.

1.6. Σε περίπτωση σχεδιασμού νέων προϊόντων θα εξετάζεται η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων πριν την εμπορική τους προώθηση.

2.1. Κατά την αξιολόγηση μονάδων που εμπλέκονται στη διαδικασία παροχής πίστης, στα πλαίσια αξιολόγησης των διαδικασιών, θα εξετάζεται η αντικειμενικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης αιτημάτων και έγκρισης πιστωτικών ορίων στους πελάτες, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση (συστήματα credit scoring ή credit rating), ο τρόπος παρακολούθησης των εξασφαλίσεων των πιστοδοτικών υπολοίπων, η τήρηση των εγκεκριμένων όρων πιστοδότησης, η λήψη μέτρων για τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια και η μεταφορά των υπολοίπων σε λογαριασμούς καθυστερήσεων, καθώς και η δυνατότητα παρακολούθησης των κινδύνων σε επίπεδο συνολικού χαρτοφυλακίου του πιστωτικού ιδρύματος.

2.2. Ειδική αναφορά θα γίνεται στις διαδικασίες πιστοδοτικών διευκολύνσεων προς πρόσωπα που διατηρούν ειδική σχέση με το πιστωτικό ίδρυμα και στη διασφάλιση της μη προνομιακής τους μεταχείρισης.

Γ. Λογιστικό Σύστημα

1. Κατά τον έλεγχο των συστημάτων λογιστικής παρακολούθησης των εργασιών θα αξιολογείται η επάρκεια του ΣΕΕ ως προς την κατάρτιση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων και ως προς την παροχή, μέσω του

συστήματος διοικητικής πληροφόρησης του πιστωτικού ιδρύματος (MIS) αξιόπιστων οικονομικών στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων.

Δ. Συστήματα Πληροφορικής

Θα αξιολογείται η επάρκεια των συστημάτων πληροφορικής και ειδικότερα οι περιοχές :

1. Οργάνωση και Διοίκηση Πληροφορικής.
2. Ανάπτυξη και Προμήθεια Συστημάτων.
3. Λειτουργία Συστημάτων.
4. Φυσική και Λογική Ασφάλεια.
5. Σχέδια Συνέχειας Εργασιών και Ανάκαμψης από Καταστροφή.

Ε. Κανονιστική συμμόρφωση

1. Θα αξιολογείται η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης (αν δεν υφίσταται, το προσωπικό που έχει επιφορτισθεί με τα σχετικά καθήκοντα) ως προς την ανεξαρτησία της, τη δυνατότητα πρόσβασης σε όλες τις απαιτούμενες πηγές πληροφόρησης, την έγκαιρη και έγκυρη επικοινωνία των ευρημάτων της και την αποτελεσματική ενσωμάτωση των αλλαγών που συντελούνται στο κανονιστικό πλαίσιο.
2. Ειδική αναφορά θα γίνεται ως προς την επάρκεια των διαδικασιών σχετικά με την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης τρομοκρατίας και ειδικότερα ως προς τη διαδικασία ταξινόμησης κατά βαθμίδα κινδύνου των συναλλαγών και των συναλλασσομένων ή συνδυασμού τους.

ΣΤ. Εσωτερικός Έλεγχος

1. Θα αξιολογείται η Επιτροπή Ελέγχου ως προς την ιδιότητα των μελών της, τις αρμοδιότητές της, την εμπλοκή της στη διαδικασία του ελέγχου, την ετήσια έκθεση για την επάρκεια του ΣΕΕ και την ενημέρωση προς το Δ.Σ. Αναφορικά

με τη Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, θα εξετάζεται αν διασφαλίζεται η ανεξάρτητη λειτουργία της, εξετάζοντας τη θέση της στο οργανόγραμμα και τη σχέση της τόσο με τη Διοίκηση, όσο και με την Επιτροπή Ελέγχου.

2. Θα αξιολογούνται οι πρακτικές και η μεθοδολογία εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα συγκρίνεται με ενδεδειγμένες πρακτικές.

3. Θα γίνεται, δειγματοληπτικά, αξιολόγηση της επάρκειας των εκθέσεων ελέγχου της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης της Τράπεζας και των θυγατρικών της.

4. Θα εξετάζεται η διαδικασία παρακολούθησης της συμμόρφωσης των ελεγχόμενων μονάδων με τις εισηγήσεις των εσωτερικών ελεγκτών.

Z. Όμιλος

Για τις θυγατρικές που θα περιλαμβάνονται στο έργο θα αξιολογείται η επάρκεια του ΣΕΕ τους κατά τον ίδιο τρόπο που θα ακολουθηθεί και για το πιστωτικό ίδρυμα.

4.8. Ευρήματα

Την έκθεση έκφρασης γνώμης θα συνοδεύει αναλυτική έκθεση ευρημάτων. Διευκρινίζεται ότι η ως άνω έκθεση αξιολογείται από την Επιτροπή Ελέγχου, η δε ποιοτική αξιολόγηση αυτής αποτελεί κριτήριο για τον έλεγχο της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων της εν λόγω Επιτροπής. Όλα τα παραπάνω είναι το συνοπτικό περιεχόμενο της πράξης του Διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδος όσον αφορά το Σ.Σ.Ε. των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, περιεχόμενο που, όμως, δεν διαφέρει κατά πολύ από αυτό που θα έπρεπε να θεσμοθετηθεί και για κάθε άλλου είδους επιχείρηση και οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αυτό το τμήμα της εργασίας εξηγεί πώς μια επαγγελματική δραστηριότητα εσωτερικού λογιστικού ελέγχου διευθύνει την εργασία του προκειμένου να παρασχεθεί η αντικειμενική διαβεβαίωση.

5.1. Το πλάνο – Σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου

Όλες οι δραστηριότητες Εσωτερικού Ελέγχου προέρχονται από ένα σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου. Το σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου προετοιμάζεται μετά από μια περιεκτική αναθεώρηση και μια ανάλυση των δραστηριοτήτων και των κινδύνων της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες, οι γεωγραφικές περιοχές, τα ειδικά προγράμματα, οι επιχειρησιακές διαδικασίες, ή τα υποκαταστήματα που αντιπροσωπεύουν τον υψηλότερο κίνδυνο για την οργάνωση λαμβάνουν περισσότερη προσοχή Εσωτερικού Ελέγχου από τις περιοχές χαμηλού κινδύνου. Οι υψηλού κινδύνου περιοχές υπόκεινται στους συχνότερους Εσωτερικούς Ελέγχους από αυτές χαμηλού κινδύνου. Το σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου είναι επίσης ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας με το Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Ελέγχου, την ανώτατη διοίκηση και τους νομικούς ελεγκτές. Χρησιμεύει ως μια βάση για την αξιολόγηση απόδοσης της δραστηριότητας εσωτερικού Ελέγχου. Το σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για το ταίριασμα των εσωτερικών πόρων και των προγραμμάτων ελέγχου με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Είναι δεδομένο πως με τους πόρους και, κυρίως, το χρόνο περιορισμένο δεν μπορούν να ελεγχθούν όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα, συνήθως ετήσιο. Γι' αυτό το λόγο επιλέγονται βάση μίας συγκεκριμένης, αρκετά πειστικής και ικανοποιητικά αποδεκτής μεθόδου οι δραστηριότητες που θα ελεγχθούν. Η μεθοδολογία αυτή στηρίζεται σε δύο βασικά κριτήρια, την πιθανότητα επέλευσης του κινδύνου και το μέγεθος του κινδύνου ώστε να εξαχθούν οι πιο επικίνδυνες δραστηριότητες της επιχείρησης και, συνεπώς, η συχνότητα ελέγχου τους. Τη μεθοδολογία αυτή εξηγήσαμε αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο.

5.2. Εκτέλεση του Εσωτερικού Ελέγχου και τα αποτελέσματά του

Οι εσωτερικοί έλεγχοι εκτελούνται με έναν προγραμματισμένο και οργανωμένο τρόπο. Είναι βασισμένοι στη στερεά μεθοδολογία, η οποία είναι διαφανής στις ελεγχόμενες μονάδες. Καθοδηγούνται από τους σαφείς στόχους ελέγχου και τα εγκεκριμένα προγράμματα εργασίας.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές συλλέγουν ότι στοιχεία –αποδείξεις για να υποστηριχθεί τα ευρήματά τους βάση των οποίων εξάγουν και τα συμπεράσματά τους. Τα στοιχεία είναι τεκμηριωμένα στα έγγραφα εργασίας με έναν συστηματικό τρόπο έτσι ώστε τα συμπεράσματα να μπορούν ελεγχθούν οποιαδήποτε στιγμή. Το ακριβή ύφος και το σχήμα των εκθέσεων ποικίλουν μεταξύ των χωρών και μεταξύ των οργανισμών. Εντούτοις, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι για να εκφέρουν μια γνώμη σχετικά με την περιοχή που ελέγχουν και για να καταστήσουν τις εκθέσεις τους προσανατολισμένους στη δράση, ισορροπημένες, και σχεδιασμένες για να διευκολύνουν η διάδοση της καλύτερης πρακτικής στη διαχείριση κινδύνου και τον εσωτερικό έλεγχο.

Οι διευθυντές είναι αρμόδιοι για την υλοποίηση των συστάσεων και πρέπει τακτικά να ενημερώνουν τον Δ/ντη Εσωτερικού Ελέγχου για το ποια μέτρα έχουν λάβει για να εφαρμόσουν τις συμφωνηθείσες ενέργειες. Ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να υποβάλει έκθεση στην Επιτροπή Ελέγχου και στα ανώτερα στελέχη του management για την πρόοδο των δραστηριοτήτων που έχουν ελεγχθεί. Αυτή η διαδικασία πρέπει να υποστηριχθεί με συχνές συνεδριάσεις που περιλαμβάνουν τον Δ/ντη Εσωτερικού Ελέγχου, τη ανώτατη διοίκηση και την αρμόδια εκτελεστική διαχείριση καθώς και την Επιτροπή

Ελέγχου για να σιγουρευτεί εκείνη ότι η πρόοδος ενάντια στις συμφωνηθείσες ενέργειες ελέγχεται κατάλληλα.

5.3. Τύποι δραστηριοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου

Όπως σημειώθηκε ανωτέρω, το πεδίο του εσωτερικού ελέγχου καλύπτει τις δραστηριότητες όλης της επιχείρησης, αδιαφορώντας για τα εσωτερικά όρια ή τους γεωγραφικούς περιορισμούς. Καλύπτει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου ανιχνεύοντας και δίδοντας την απάντηση σε όλους τους κινδύνους που απασχολούν την επιχείρηση. Τα παρακάτω είναι παραδείγματα διαφορετικών εργασιών που ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να αναλάβει:

- δίνοντας τη διαβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο πως για την επιχείρηση όλοι οι κίνδυνοι έχουν προσδιοριστεί κατάλληλα και έχουν ρυθμιστεί σύμφωνα με το εγκεκριμένο επίπεδο κινδύνου
- δίνοντας τη διαβεβαίωση ότι η επιχειρησιακή συνοχή και ο προγραμματισμός αποκατάστασης καταστροφής, συμπεριλαμβανομένου αυτού για τα αποστολή-κρίσιμα συστήματα πληροφοριών, είναι επαρκείς λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους που απασχολούν την οργάνωση και την όρεξη κινδύνου
- δίνοντας τη διαβεβαίωση ότι η διαδικασία αγορών περιλαμβάνει επαρκής ελέγχους για να εξασφαλίσει συμφωνηθέντα επίπεδα ανταγωνιστικότητας, μείωση κόστους και ποιοτική απόδοση
- βοηθώντας τη διοίκηση στην αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης των επενδύσεων κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης χρονικής περιόδου
- πραγματοποίηση ενός εσωτερικού ελέγχου για να ελέγξει αν η επιχείρηση συμμορφώνεται με τα εργατικά δίκαια και τους κανονισμούς
- δίδοντας τη διαβεβαίωση ότι όλα τα κατάλληλα μέτρα έχουν σχεδιασθεί και λειτουργούν αποτελεσματικά όσον αφορά την υγεία, την ασφάλεια και τους περιβαλλοντικούς κινδύνους στις βιομηχανικές περιοχές
- ελέγχοντας ότι όλες η αγορά και οι συμβάσεις πωλήσεων πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις πολιτικές επιχείρησης

- δίνοντας μια άποψη σχετικά με την αποδοτικότητα μια αποτελεσματικότητα της διαδικασίας καταγγελιών-παραπόνων πελατών και
- παροχή των συμβουλών στη διοίκηση στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.

Άρα, σε αντίθεση με τον εξωτερικό λογιστικό έλεγχο που εστιάζει κυρίως στην αξιολόγηση των ιστορικών οικονομικών στοιχείων, το πεδίο του Εσωτερικού Ελέγχου εξετάζει επίσης άλλα θέματα όπως η λειτουργική αποτελεσματικότητα, οι τρέχουσες λεπτομερείς διοικητικές πληροφορίες και οι ηθικές και κοινωνικές διαδικασίες. Η μοναδική αξία που μια επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να παρέχει σε μια επιχείρηση είναι η αντικειμενική διαβεβαίωση στην αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Όπως έχει σημειωθεί προηγουμένως, ένα αναπόσπαστο τμήμα αυτών των διαδικασιών είναι ότι η διοίκηση πρέπει να βεβαιωθεί ότι αυτό που συμβαίνει είναι αναμενόμενο για εκείνη να συμβεί και ότι είναι ακόμα σχετικό με τους κινδύνους που την απασχολούν. Εντούτοις, τέτοιες διαβεβαιώσεις περιέχουν έναν ορισμένο βαθμό ασυναίσθητης προκατάληψης και η πλέον «ανοιχτόμυαλη» διοίκηση το αναγνωρίζει αυτό και θα αναγνωρίσει την αξία των διαβεβαιώσεων που παρέχονται από τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Παραδείγματα των τρόπων με τους οποίους ο Εσωτερικός Έλεγχος προσθέτει την αξία σε μια επιχείρηση:

- η Επιτροπή Ελέγχου παίρνει την αντικειμενική διαβεβαίωση για την ποιότητα των εσωτερικών ελέγχων από κάποιον εκτός από τον CEO ή τον CFO
- ο CEO παίρνει μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση για την ποιότητα των εσωτερικών ελέγχων από κάποιον άλλο εκτός από τους διευθυντές γραμμών ή τον CFO
- ο CEO και η Επιτροπή Ελέγχου αποκτούν μια πλήρης επισκόπηση για τους κινδύνους που η επιχείρηση αντιμετωπίζει

5.4. Εσωτερικός Έλεγχος και απάτη

Η απάτη μπορεί να εμφανιστεί σε κάθε επιχείρηση, σε οποιοδήποτε τομέα της οικονομικής δραστηριότητας. Οι δράστες μπορούν να βρεθούν σε όλα τα επίπεδα αυτής και μπορούν να προέρχονται είτε από το αμιγώς

εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είτε από το έμμεσο εσωτερικό περιβάλλον, είτε, τέλος, από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι οποιοδήποτε σύστημα ελέγχου - εσωτερικό ή εξωτερικό - ή οποιαδήποτε ομάδα επαγγελματικών συμβούλων θα ξεριζώσει την απάτη. Η απάτη είναι μόνο ένας από τους πολλούς κινδύνους που μια επιχείρηση αντιμετωπίζει. Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα εξασφαλίσει ότι ο κίνδυνος απάτης έχει προσδιοριστεί κατάλληλα και έχει αξιολογηθεί από την ανώτατη διοίκηση. Ο εσωτερικός λογιστικός έλεγχος θα παράσχει τη διαβεβαίωση ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν σχεδιαστεί κατάλληλα για να εξετάσουν τον κίνδυνο απάτης και ότι λειτουργούν αποτελεσματικά. Η ίδια η ύπαρξη μιας δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου θεωρείται συχνά ως αποτρεπτικός παράγοντας στην ψευδή- παραβατική συμπεριφορά.

Ένας εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναμένεται να έχει αρκετή γνώση για να προσδιορίσει τα σημάδια που δείχνουν ότι η απάτη να υπάρξει, συχνά γνωστά ως «κόκκινες σημαίες» αλλά δεν μπορεί να αναμένεται για να έχουν το ίδιο επίπεδο πείρας με αυτό ενός προσώπου του οποίου η αρχική ευθύνη είναι να ανιχνεύει και ερευνά την απάτη. Η τακτική υποβολή έκθεσης στην εκτελεστική διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο για την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων, προβαίνοντας, μάλιστα, σε συστάσεις για τη βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων και τη διανομή των πληροφοριών για τις πιο πρόσφατες τεχνικές για την ανίχνευση απάτης μπορούν μαζί να δημιουργήσουν έναν αποτελεσματικό συνδυασμό που να συμβάλλει στην πρόληψη απάτης.

Σε περιπτώσεις όπου η απάτη υποψιάζεται, η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να αναλάβει τις έρευνες, έχοντας ως σύμμαχο την ειδίκευση στην έρευνα, την ανάλυση και τη συλλογή στοιχείων, δεξιότητες που είναι παρούσες στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Επιπλέον, η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να θεωρηθεί από το προσωπικό μιας επιχείρησης ως το ασφαλές περιβάλλον για τις εσωτερικές «φήμες» που προκαλούν ανησυχίες όταν γίνεται αντιληπτό ότι εκείνες οι φήμες δεν εξετάζονται επαρκώς από τους διευθυντές γραμμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ

6.1. Σχέση με το Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου

Μια επαγγελματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια σημαντική πηγή πληροφοριών για το Διοικητικό Συμβούλιο και τις ειδικές επιτροπές του. Παρέχει τη διαβεβαίωση στην αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου, καλύπτοντας όλους τους στρατηγικούς, φήμης, αγοράς, της πίστωσης, λειτουργικούς και οικονομικούς κινδύνους, και μπορεί να βοηθήσει το εκάστοτε Διοικητικό Συμβούλιο να αποτρέψει καταστάσεις όπως εκείνες που δημιουργήθηκαν πρόσφατα με παραβατικές διακυβερνήσεις οργανισμών και ανάλογα αποτελέσματα.

Η ακριβής φύση των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου θα ποικίλει ανάλογα με τις αρμοδιότητες αλλά όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καθιερώνουν τις Επιτροπές Ελέγχου, ως τρόπο για να καταδείξουν αποτελεσματικότερα την ακεραιότητα των οικονομικών δηλώσεων, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των εσωτερικών ελέγχων τους. Τέτοιες Επιτροπές Ελέγχου είναι σε θέση να παρέχουν την πρόσθετη υποστήριξη για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και την ανεξαρτησία της δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου. Παρέχουν επίσης έναν αποδοτικό τρόπο συντονισμού των δραστηριοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών και των

νομικών ελεγκτών. Το ECIIA, Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών συστήνει ότι η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να αποτελείται απλώς από τα ανεξάρτητα μέλη Διοικητικών Συμβουλίων. Πρέπει να έχουν τις δεξιότητες για να αξιολογήσουν τους οικονομικούς και διοικητικούς ελέγχους, και τη δυνατότητα, την εμπειρία, και την προθυμία να ενεργήσουν για το καλό της επιχείρησης και των μετόχων της. Πρέπει να έχουν το χρόνο να μάθουν αρκετά για την επιχείρηση έξω από αυτή ώστε να «προκαλούν» αποτελεσματικά την Ανώτατη Διοίκηση.

Για να μπορεί η Επιτροπή Ελέγχου και η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου να υποστηριχθούν αμοιβαία, ορισμένοι παράγοντες πρέπει να είναι σε ισχύ. Αρχικά, οι αντίστοιχοι χάρτες της επιτροπής λογιστικού ελέγχου και της δραστηριότητας εσωτερικού λογιστικού ελέγχου πρέπει να είναι συμπληρωματικοί. Αφετέρου, ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να έχει άμεση πρόσβαση στον Πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου. Πρέπει να υπάρξει τακτική επαφή μεταξύ αυτών των δύο έτσι ώστε μια σχέση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης να μπορεί να αναπτυχθεί. Ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου έχει ένα καθήκον να υποβάλει έκθεση στην Επιτροπή Ελέγχου όταν ανιχνεύει λανθασμένες ενέργειες, παράνομες πράξεις ή άλλες παρατυπίες που είτε έχουν διαπραχθεί, ή είναι πιθανόν να διαπραχθούν από την εκτελεστική διοίκηση και που είναι πιθανό να διακινδυνεύσουν την επιχείρηση. Ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να συμμετέχει στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου για να συζητήσει το χάρτη εσωτερικού λογιστικού ελέγχου, την αναθεώρηση του σχεδίου εσωτερικού ελέγχου, σημαντικές διαπιστώσεις και πώς οι συστάσεις έχουν ακολουθηθεί. Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να εξασφαλίσει ότι η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου είναι δομημένη με έναν τρόπο που επιτυγχάνει την οργανωτική ανεξαρτησία και επιτρέπει την πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε όλη το προσωπικό.

Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να υποβάλει έκθεση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου, των ικανοτήτων της και των αποτελεσμάτων της εργασίας της στο Διοικητικό Συμβούλιο. Πρέπει επίσης να εξετάσει την επάρκεια του προϋπολογισμού του, την ποιότητα των πόρων του και την προγραμματισμένη χρήση των εξωτερικών εμπειρογνομώνων. Η Επιτροπή Ελέγχου μπορεί επίσης να διευκολύνει και να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ του Εσωτερικού

Ελέγχου, της εκτελεστικής διοίκησης και των νομικών ελεγκτών για να ελαχιστοποιήσει το διπλασιασμό της εργασίας και για να προωθήσει την ισχυρότερη εταιρική διακυβέρνηση.

6.2. Σχέση με την Εκτελεστική Διοίκηση

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι και εσωτερικός και ανεξάρτητος. Γι' αυτό μια στερεά και εποικοδομητική σχέση με την εκτελεστική διοίκηση πρέπει να υπάρξει και είναι κρίσιμη για μια αποτελεσματική δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου. Ευθύνη της Ανώτατης Διοίκησης είναι να υποστηρίξει την απεριόριστη πρόσβασή του Εσωτερικού Ελέγχου στο προσωπικό, τις πληροφορίες και την τεκμηρίωση και να ενθαρρύνει την οργανωτική ανεξαρτησία του. Μια ισορροπημένη σχέση – ούτε πάρα πολύ εχθρική, ούτε πάρα πολύ φιλική αλλά βασισμένη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη – είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης. Και η Ανώτατη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο έχουν την αρμοδιότητα για την θεμελίωση αυτής της διαδικασίας. Η Διοίκηση πρέπει να δεσμευθεί ότι θα δίνει απαντήσεις στις συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου, θα παρακολουθούν την υλοποίηση των σχεδίων δράσης, και θα κρατά τον Εσωτερικό Έλεγχο ενήμερο για όλες τις αλλαγές είτε στην δομή της επιχείρησης είτε στην στρατηγική, στη διαχείριση των κινδύνων (ανώτατο επιτρεπτό επίπεδο κινδύνου) και, φυσικά, στις αλλαγές σε πολιτικές και διαδικασίες.

Η Διοίκηση είναι αρμόδια για τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνου και τον εσωτερικό έλεγχο και δεν πρέπει να εξουσιοδοτήσει αυτήν την ευθύνη στον Εσωτερικό Έλεγχο. Εντούτοις, μπορεί να λάβει τις πολύτιμες συμβουλές και την υποστήριξη από τη δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου ώστε να διαχειρισθούν καλύτερα οι κίνδυνοι που η επιχείρηση αντιμετωπίζει.

Όσο η σχέση μεταξύ του Εσωτερικού Ελέγχου και της υπόλοιπης Διοίκησης της επιχείρησης παραμένει σε κάποια μικρή απόσταση, τόσο στενότερη συνεργασία θα υπάρχει με τα υπόλοιπα τμήματα της Διοίκησης που ασχολούνται με τη διαχείριση κινδύνου. Αυτά τα τμήματα μπορεί να περιλαμβάνουν ειδικούς σε υγεία και ασφάλεια, περιβαλλοντολογικούς επιθεωρητές, ασφάλεια κτιριακών εγκαταστάσεων, ειδικούς σε θέματα ποιότητας και άλλους.

6.3. Σχέση με τους εξωτερικούς ελεγκτές

Ο Εσωτερικός Έλεγχος και ο εξωτερικός λογιστικός έλεγχος έχουν διαφορετικές αποστολές. Οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν μια νομική υποχρέωση να υποβάλουν έκθεση στους μετόχους για τις δημόσιες οικονομικές καταστάσεις και η εστίασή τους, επομένως, είναι στα ιστορικά οικονομικά στοιχεία. Εντούτοις, για να εκπληρώσουν αυτήν την υποχρέωση, απαιτούν μια καλή κατανόηση των εσωτερικών οικονομικών ελέγχων που οδηγούν στην προετοιμασία των οικονομικών δηλώσεων. Από αυτή την άποψη, ο εξωτερικός έλεγχος και ο εσωτερικός έλεγχος είναι συμπληρωματικοί, και υπάρχουν συμπράξεις μεταξύ των δραστηριοτήτων τους. Παρ' όλα αυτά χάσματα στα προγράμματα εργασίας τους μπορούν να προκύψουν από μια έλλειψη συντονισμού.

Τα *διεθνή πρότυπα* απαιτούν ότι ο Δ/ντης Εσωτερικού Ελέγχου μοιράζεται πληροφορίες και συντονίζει τις δραστηριότητες με τους εξωτερικούς ελεγκτές έτσι ώστε κάθε πτυχή της επιχείρησης να καλύπτεται και να απαιτείται το ελάχιστο της επανάληψης των προσπαθειών. Τα δύο συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να ανταλλάξουν τις πληροφορίες συχνά για το πεδίο του λογιστικού ελέγχου, της προσέγγισης λογιστικού ελέγχου και των συμπερασμάτων. Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να προκαλέσει αυτές τις συνεργασίες. Μια τακτική ανταλλαγή στα αποτελέσματα της εργασίας τους, όπως τη διανομή των εκθέσεων του Εσωτερικού Ελέγχου, ή τις διοικητικές επιστολές των εξωτερικών ελεγκτών, θα βελτιώσει τη σύμπραξη μεταξύ αυτών των δύο συμμετεχόντων στη διαδικασία διακυβέρνησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος και ο εξωτερικός λογιστικός έλεγχος είναι δύο βασικοί στυλοβάτες –πυλώνες της διακυβέρνησης. Καθένας πρέπει να εκπληρώσει την αποστολή του και να πραγματοποιήσει τα καθήκοντά του κατάλληλα έτσι ώστε οι διαδικασίες διακυβέρνησης που χτίζονται επάνω στην εργασία τους να είναι γερές. Επομένως, οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να θεωρήσουν τους εσωτερικούς ελεγκτές μόνο ως εσωτερικό πόρο για την εκτέλεση της εργασίας τους, αλλά πρέπει να σεβαστούν την αξία της ιδιαίτερης συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου.

Αν και ομοιότητες υπάρχουν στις ευθύνες των εξωτερικών και των εσωτερικών ελεγκτών, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στον τομέα του προσδιορισμού κινδύνου και της επαλήθευσης της ύπαρξης και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων, ο εσωτερικός ελεγκτής τοποθετείται καλύτερα για να παρέχει τη διαβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο και την Ανώτατη Διοίκηση επειδή:

- ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει μια μόνιμη παρουσία στην επιχείρηση και έχει συνεχή πρόσβαση στην εκτελεστική διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο
- ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να προσαρμόσει το εσωτερικό σχέδιο ελέγχου γρήγορα στους αλλαγμένους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
- ο Εσωτερικός έλεγχος μπορεί να καταναίμει το χρόνο της εργασίας του στις ανάγκες της εκτελεστικής διαχείρισης ή στην εμφάνιση έκτακτων κινδύνων
- η έκταση της εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πολύ μεγαλύτερη από τους κινδύνους και τους εσωτερικούς ελέγχους γύρω από την υποβολή οικονομικής έκθεσης
- ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να προσδιορίσει και να μετρήσει τους κινδύνους που συνδέονται με τις διαδικασίες προτού να καταλήξουν στην υποβολή οικονομικής έκθεσης από την επιχείρηση και
- ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να επενδύσει το χρόνο στις οι συστάσεις σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου και τον εσωτερικό ακολουθητικό έλεγχο (follow-up).

6.4. Σχέση με τη νομοθεσία

Η σχέση μεταξύ της δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου και της νομοθεσίας είναι η σημαντικότερη στις βιομηχανίες οικονομικών υπηρεσιών λόγω της επιρροής της Επιτροπής της Βασιλείας για τον τραπεζικό έλεγχο και του Solvency για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Οι νομοθέτες της αγοράς (π.χ. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς) έχουν τη δυνατότητα να αποτιμήσουν την εργασία της δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου Έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν το συντονισμό μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και μπορούν να επιμείνουν στη διανομή πληροφοριών για τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

Το ECIIA θεωρεί ότι αυτή η πρακτική είναι κρίσιμη για την εξασφάλιση δημόσιας εμπιστοσύνης στον οικονομικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πως για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι αναγκαία η σύσταση δύο ανεξάρτητων επιτροπών και οι οποίες θα απευθύνονται κατευθείαν στην Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Οι επιτροπές αυτές είναι ;

- Η επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου
- Η επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων

Η επιτροπή διαχείρισης κινδύνων για την οποία έχουμε αναφερθεί, έστω και σε γενικές γραμμές προγενέστερα, είναι μία επιτροπή της οποίας η αναγκαιότητα ναί μεν είναι σπουδαία αλλά ακόμα δεν είναι υποχρεωτική με την έννοια που αναλύουμε εδώ (υποχρεωτική και ανεξάρτητη επιτροπή βάση συγκεκριμένης νομολογίας). Αντίθετα η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται σαφώς από το νέο νομοθετικό πλαίσιο.

7.1. Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου

Η ανώτατη διοίκηση, το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην φυσιογνωμία της επιχείρησης. Βασισμένη στις προσδοκίες του Διοικητικού Συμβουλίου, η εκτελεστική

διοίκηση καθιερώνει τον τόνο. Είναι ευθύνη της επιτροπής ελέγχου, εν τούτοις, να ελέγξει εκείνο τον τόνο καθώς επίσης και να επιτηρήσει το ηθικό περιβάλλον και τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους νόμους και τους κανονισμούς. Η ελεγκτική επιτροπή ελέγχει όσον αφορά τον κώδικα δεοντολογίας τις προθέσεις της διοίκησης με:

- Εξασφαλίζοντας ότι ένας κώδικας δεοντολογίας έχει αναπτυχθεί.
- Αναθεωρώντας τον, εγκρίνοντας τον, και κάθε έτος, να συζητά εάν αναθεωρήσεις απαιτούνται.
- Εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν τον κώδικα δεοντολογίας, τον καταλαβαίνουν, και λαμβάνουν την κατάλληλη κατάρτιση σχετικά με αυτόν
- Εξασφαλίζοντας ότι το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει ένα αντίγραφο του κώδικα και σχετική κατάρτιση.
- Εξασφαλίζοντας που τα κανάλια επικοινωνιών λειτουργούν αποτελεσματικά.
- Λήψη και αναθεώρηση μιας περίληψης των αναφερόμενων παραβιάσεων και των ακόλουθων ενεργειών.
- Εξασφαλίζοντας ότι η διοίκηση ενεργεί βάση αυτού του κώδικα

Οι κύριες πρακτικές επιτροπών ελέγχου στην επιτήρηση των προγραμμάτων συμμόρφωσης και ηθικής περιλαμβάνουν:

- Εξασφάλιση συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς.
- Παραμένοντας ενημερωμένη για το πώς η διαχείριση ελέγχει την αποτελεσματικότητα
- Συνεδριάζοντας περιοδικά με το διευθυντή προγράμματος για να συζητήσει τους βασικούς κινδύνους, τη θέση, τα ζητήματα, και την αποτελεσματικότητα.
- Μένοντας ενημερωμένη για τα σημαντικά ζητήματα, τις έρευνες, και τις πειθαρχικές ενέργειες.
- Εξασφαλίζοντας ότι η διοίκηση αποκαλύπτει στις οικονομικές εκθέσεις τον αντίκτυπο των σημαντικών ζητημάτων.

- Εξασφαλίζοντας ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των κινδύνων συμμόρφωσης και ηθικής στο πρόγραμμα ελέγχου τους.

7.2. Σκοπός

Για να βοηθήσουν το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης στην πραγματοποίηση των ευθυνών για

- την ακεραιότητα των οικονομικών δηλώσεων της επιχείρησης,
- η συμμόρφωση της επιχείρησης με τις νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις,
- τα προσόντα και η ανεξαρτησία του ανεξάρτητου ελεγκτή, και
- η απόδοση της λειτουργίας εσωτερικού λογιστικού ελέγχου της επιχείρησης και των ανεξάρτητων εξωτερικών ελεγκτών.

7.3. Αρμοδιότητα

Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου έχει την αρμοδιότητα να διεξαγάγει ή να εγκρίνει τις έρευνες σχετικά με οποιαδήποτε θέματα στο πλαίσιο ευθύνης της. Εξουσιοδοτείται να:

- Διορίσει, αλλάξει, και επιτηρήσει την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών που χρησιμοποιούνται από την οργανισμό για να διεξαγάγουν τον ετήσιο λογιστικό έλεγχο. Αυτή η εταιρία θα αναφερθεί άμεσα στην επιτροπή λογιστικού ελέγχου.
- Επιλύσει οποιοσδήποτε διαφωνίες μεταξύ της διοίκησης και του ελεγκτή σχετικά με την υποβολή της οικονομική έκθεσης.
- Προ-εγκρίνει όλον τον έλεγχο και τις επιτρεπόμενες υπηρεσίες μη λογιστικού ελέγχου που εκτελούνται από την εταιρία εξωτερικού λογιστικού ελέγχου της επιχείρησης.

- Διατηρεί ανεξάρτητους συμβούλους, λογιστές, ή άλλους που μπορούν να συμβουλέψουν την επιτροπή ή να βοηθήσουν στη διενέργεια μιας έρευνας.
- Αναζητεί οποιοσδήποτε πληροφορίες απαιτεί από τους υπαλλήλους ή με εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη -και οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να συνεργαστούν με τα αιτήματα της επιτροπής .
- Συναντάτε με τους ανώτερους υπαλλήλους της επιχείρησης, εξωτερικούς ελεγκτές, ή εξωτερικούς συμβούλους, ανάλογα με τις ανάγκες.
- Η επιτροπή μπορεί να εξουσιοδοτήσει αρμοδιότητες σε υποεπιτροπές, συμπεριλαμβανομένης της αρμοδιότητας για να προ-εγκρίνει όλους τον ελέγχους και τις επιτρεπόμενες υπηρεσίες μη-λογιστικού ελέγχου, υπό τον όρο ότι τέτοιες αποφάσεις παρουσιάζονται στην πλήρη επιτροπή της σε επόμενη προγραμματισμένη συνεδρίαση.

7.4. Σύνοψη

Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου θα αποτελείτε από τουλάχιστον τρία και το πολύ έξι μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Η οριζόμενη επιτροπή θα διορίζει τα μέλη και τον πρόεδρο της επιτροπής. Κάθε μέλος της επιτροπής θα είναι ανεξάρτητο και απαιτείται να έχει γνώση λογιστικών θεμάτων και ελεγκτική εμπειρία. Τουλάχιστον ένα μέλος θα υποδειχθεί ως "οικονομικός εμπειρογνώμονας," όπως καθορίζεται από την νομοθεσία και τον κανονισμό. Κανένα μέλος επιτροπής δεν θα εξυπηρετεί ταυτόχρονα τις επιτροπές εσωτερικού ελέγχου περισσότερων από δύο άλλων επιχειρήσεων

7.5. Συνεδριάσεις

Η επιτροπή θα συνεδριάζει τουλάχιστον τέσσερις φορές ετησίως, με την αρμοδιότητα να συγκαλεί όσες συμπληρωματικές συνεδριάσεις επιθυμεί, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν. Όλα τα μέλη επιτροπών είναι Υποχρεωμένα να παρευρεθούν σε κάθε συνεδρίαση, προσωπικά ή μέσω τηλεδιάσκεψης. Η επιτροπή θα προσκαλέσει τα μέλη της διοίκησης, τους

εξωτερικούς ή εσωτερικούς ελεγκτές ή άλλους για να συμμετέχει στις συνεδριάσεις και να παρέχει σχετικές πληροφορίες, ανάλογα με τις ανάγκες. Θα συναντάται χωριστά, περιοδικά, με τη διοίκηση, με τους εσωτερικούς ελεγκτές και με τους εξωτερικούς. Οι ημερήσιες διατάξεις συνεδρίασης θα προετοιμάζονται και θα δίδονται εκ των προτέρων στα μέλη, μαζί με το κατάλληλο ενημερωτικό υλικό.

7.6. Ευθύνες

Η επιτροπή θα φέρει τις ακόλουθες ευθύνες:

A. Οικονομικές καταστάσεις

- Επισκόπηση των σημαντικότερων λογιστικών ζητημάτων και υποβολής εκθέσεων και τον αντίκτυπό τους στις οικονομικές δηλώσεις. Αυτά τα ζητήματα περιλαμβάνουν:
 - Πολύπλοκες ή ασυνήθιστες συναλλαγές σε ιδιαίτερα κρίσιμες περιοχές
 - Σημαντικά ζητήματα σχετικά με τις αρχές της λογιστικής και τις παρουσιάσεις των οικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε σημαντικών αλλαγών στην επιλογή ή την εφαρμογή εκ μέρους της επιχείρησης των αρχών της λογιστικής
- Επισκόπηση των εκθέσεων που προετοιμάζονται από τη διοίκηση ή/και τον ανεξάρτητο ελεγκτή, συμπεριλαμβανομένων των αναλύσεων των αποτελεσμάτων που θα υπήρχαν με την χρήση των εναλλακτικών μεθόδων λογιστικής απεικόνισης στις οικονομικές καταστάσεις.
- Επισκόπηση με την διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές των αποτελεσμάτων του λογιστικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε δυσκολιών συναντώνται. Αυτή η αναθεώρηση θα περιλάβει οποιουσδήποτε περιορισμούς στο πεδίο των δραστηριοτήτων του ανεξάρτητου ελεγκτή ή στην πρόσβαση στις

ζητούμενες πληροφορίες, και οποιοσδήποτε σημαντικές διαφωνίες με τη διαχείριση.

- Συζήτηση των ετήσιων ελεγχόμενων οικονομικές καταστάσεων και των τριμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων με τη διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές
- Επισκόπηση κοινοποιήσεων που γίνονται από τους CEO και CFO για τις σημαντικές ανεπάρκειες στο σχέδιο ή λειτουργία των εσωτερικών ελέγχων ή οποιασδήποτε απάτης που περιλαμβάνει τη διαχείριση ή άλλους υπαλλήλους που έχουν έναν σημαντικό ρόλο στους εσωτερικούς ελέγχους της επιχείρησης.

B. Εσωτερικός έλεγχος

- Εξέταση την αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και του ελέγχου.
- Κατανόηση του πεδίου εφαρμογής της επανεξέτασης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, του εσωτερικού ελέγχου, της υποβολής οικονομικής έκθεσης
- Αναθεώρηση με τη διοίκηση και τον Δ/ντη εσωτερικού ελέγχου των σχεδίων, δραστηριοτήτων, επάνδρωσης, και οργανωτικής δομής της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.
- Εξασφάλιση ότι δεν υπάρχει κανένας αδικαιολόγητος περιορισμός στην δουλεία των εσωτερικών ελεγκτών και η αναθεώρηση σχετικά με τον διορισμό, αντικατάσταση, ή απόλυση του Δ/ντη εσωτερικού ελέγχου
- Επισκόπηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβανομένης της συμμόρφωσης με τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου (εγκεκριμένα από το IIA-παγκόσμιο ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών) για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
- Σε τακτική βάση, συναντείται χωριστά με τον Δ/ντη εσωτερικού ελέγχου για να συζητηθούν οποιαδήποτε θέματα που η επιτροπή ή ο εσωτερικός έλεγχος θεωρεί πρέπει να συζητηθούν ιδιαιτέρως.

Γ. Εξωτερικός έλεγχος

- Επισκόπηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας ελέγχου από τους εξωτερικούς ελεγκτές, συμπεριλαμβανομένου του συντονισμού της προσπάθειας αυτών με τον εσωτερικό έλεγχο.
- Επισκόπηση της απόδοσης των εξωτερικών ελεγκτών, και τελική έγκριση στο διορισμό ή την απαλλαγή αυτών. Στην εκτέλεση αυτής της αναθεώρησης, η επιτροπή:
 1. Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις σχετικά με τους εξωτερικούς ελεγκτές της διοίκησης και του εσωτερικού ελέγχου.
 2. Παρουσιάζει τα συμπεράσματά της όσον αφορά τον εξωτερικό ελεγκτή στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης
 3. Εξασφαλίζει την εναλλαγή του ηγετικού συνεργάτη λογιστικού ελέγχου κάθε πέντε χρόνια και των άλλων συνεργατών λογιστικού ελέγχου κάθε επτά έτη, και εξετάζει εάν πρέπει να γίνεται της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της ίδιας της επιχείρησης
 4. Καθορίζει σαφείς πολιτικές στελέχωσης της επιχείρησης με εσωτερικούς ελεγκτές και τα απαιτούμενα προσόντα των εξωτερικών ελεγκτών
 5. Σε τακτική βάση, συναντείται χωριστά με τους εξωτερικούς ελεγκτές και συζητά οποιαδήποτε θέματα που η επιτροπή ή οι ελεγκτές θεωρεί πρέπει να συζητηθούν ιδιαίτερως.

Δ. Συμμόρφωση

- Επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς και παρακολούθησης (συμπεριλαμβανομένης της πειθαρχικής δράσης) οποιωνδήποτε περιπτώσεων από τη μη συμμόρφωση.

- Καθιέρωση των διαδικασιών για παραλαβή, διατήρηση, και επεξεργασία καταγγελιών (εμπιστευτικών ή ανώνυμων) από τους υπαλλήλους της επιχείρησης με ανησυχίες σχετικά με τα αμφισβητήσιμα θέματα λογαριασμού ή ελέγχου.
- Επισκόπηση της διαδικασίας διάχυσης για τον κώδικα δεοντολογίας στο προσωπικό της επιχείρησης, και έλεγχος συμμόρφωσης με αυτόν
- Κανονική λήψη αναθεωρημένων πρακτικών σχετικά με τα θέματα συμμόρφωσης από τη διοίκηση ή/ και τους νομικούς συμβούλους.

Ε. Ευθύνες Υποβολής εκθέσεων

- Τακτική υποβολή έκθεσης στο Διοικητικό Συμβούλιο για τις δραστηριότητες και τα ζητήματα επιτροπών που προκύπτουν όσον αφορά την ποιότητα ή την ακεραιότητα των οικονομικών δηλώσεων της επιχείρησης, τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τις νομικές ή ρυθμιστικές απαιτήσεις, την απόδοση και την ανεξαρτησία των ανεξάρτητων ελεγκτών της επιχείρησης, και την απόδοση της λειτουργίας εσωτερικού λογιστικού ελέγχου.
- Παροχή μιας ανοικτής διάυλου επικοινωνίας μεταξύ του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου, των εξωτερικών ελεγκτών, και του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Έκθεση ετησίως στους μετόχους, που περιγράφουν τη σύνθεση της επιτροπής, ευθύνες και πώς απαλλάχθηκαν, και οποιοσδήποτε άλλες πληροφορίες απαιτημένες από τον κανονισμό.

ΣΤ. Άλλες ευθύνες

- Συζητά με τη διοίκηση τις σημαντικές πολιτικές της επιχείρησης με σεβασμό στην αξιολόγηση του κινδύνου και τη διαχείριση κινδύνου.

- Εκτελεί άλλες δραστηριότητες σχετικές με τον εσωτερικό έλεγχο όπως ζητούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Επιτηρεί τις ειδικές έρευνες όπου απαιτούνται.
- Επισκόπηση και αξιολόγηση της επάρκειας της επιτροπής ετησίως, ζητώντας την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου για τις προτεινόμενες αλλαγές
- Επιβεβαίωση ετησίως ότι όλες οι ευθύνες όπως αυτές περιγράφονται έχουν πραγματοποιηθεί.
- Αξιολόγηση της απόδοσης της επιτροπής και των μεμονωμένων μελών της τουλάχιστον ετησίως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

8.1. Κατανόηση των αναγκών και στόχοι του έργου

Στα πλαίσια της προσαρμογής μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού στις νέες επιχειρηματικές συνθήκες που διαμορφώνονται και την αυξημένη ανταγωνιστικότητα σε όλα τα επίπεδα, ο οργανισμός καλείται να βελτιώσει και να εκσυγχρονίσει το πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου σε όλες τις λειτουργίες του.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία λειτουργία με αυξανόμενη σημασία στους μεγάλους οργανισμούς. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ανεξάρτητη και αντικειμενική ανάλυση και αξιολόγηση της επάρκειας των υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας έχοντας ως σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Σκοπός του παρόντος έργου είναι ο εκσυγχρονισμός της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου με την εφαρμογή συγκεκριμένης μεθοδολογίας ελεγκτικών αναγκών βάσει της κατάταξης των δραστηριοτήτων και λειτουργιών του οργανισμού σε επίπεδα κινδύνου (Risk Based Auditing). Η μεθοδολογία αυτή καθοδηγεί τους εσωτερικούς ελεγκτές να επιθεωρήσουν την ύπαρξη και αποτελεσματικότητα δικλείδων ασφαλείας, πρώτα σε λειτουργίες που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό επικινδυνότητας και στη συνέχεια σε αυτές που παρουσιάζουν μεσαίο και χαμηλό βαθμό.

Υπάρχουν κίνδυνοι που απειλούν την επιχείρηση οι οποίοι είναι γνωστοί είτε λόγω της φύσης της συγκεκριμένης δραστηριότητας είτε λόγω της εμπειρίας που υπάρχει μέσα στον οργανισμό ότι μερικές δραστηριότητες παρουσιάζουν συγκεκριμένα προβλήματα. Υπάρχουν επίσης, κίνδυνοι οι οποίοι είναι εκτός της επιχείρησης- οργανισμού και οι οποίοι είναι λίγο πολύ γνωστοί, όπως πολιτικοί κίνδυνοι, χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι κλπ. Υπάρχουν, όμως και κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να βρίσκονται είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τους οποίους η διοίκηση του οργανισμού να αγνοεί.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διενέργεια Risk Based Auditing είναι η εφαρμογή μιας μεθοδολογίας ελεγκτικών αναγκών με την οποία θα εντοπίζονται οι κίνδυνοι που πηγάζουν από την εφαρμογή των λειτουργιών του οργανισμού και θα αξιολογείται ο βαθμός επικινδυνότητας που παρουσιάζουν. Η μεθοδολογία αυτή βοηθά στην τεκμηριωμένη σύνταξη του ελεγκτικού προγράμματος και στην επίτευξη της καλύτερης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων της ελεγκτικής ομάδας. Όπως είναι φυσικό, η ανάγκη υιοθέτησης μιας τέτοιας μεθοδολογίας πηγάζει από το γεγονός ότι οι ελεγκτικές ανάγκες σπάνια συμβαδίζουν με τους απαιτούμενους πόρους.

8.2. Εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών

Ως τεχνική που χρησιμοποιείται στον καθορισμό προτεραιοτήτων έργων ελέγχου είναι μία απλή και μεθοδική τεχνική που ακολουθεί συνήθως τα εξής βήματα:

1. Εντοπισμός όλων των λειτουργιών- δραστηριοτήτων, επιχειρησιακών μονάδων ενός οργανισμού
2. Ορισμός κριτηρίων αξιολόγησης επικινδυνότητας
3. Διενέργεια της αξιολόγησης (ιεράρχηση των ελέγξιμων αναγκών)
4. Καθιέρωση συχνότητας ελέγχου και πρώτη εκτίμηση απαιτούμενων πόρων.

Ο εντοπισμός των λειτουργιών- δραστηριοτήτων απαιτεί όπως η ομάδα εργασίας έχει πλήρη γνώση του αντικειμένου αλλά και της δομής της επιχείρησης. Ένα τυπικό οργανόγραμμα καθώς και μία λίστα με όλες τις πολιτικές, διαδικασίες καθώς και όλα τα υφιστάμενα projects αλλά και όσα

βρίσκονται σε ανάπτυξη έχει ιδιαίτερη χρησιμότητα. Στόχος της συγκέντρωσης όλων αυτών των στοιχείων είναι να διαμορφωθεί ένα ενιαίο πλαίσιο ελέγχου.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να δώσουν την προτεραιότητα είναι πολύ σημαντικά και πρέπει να αναπτυχθούν με προσοχή και οι παράγοντες που τα προσδιορίζουν πρέπει να προκαθοριστούν. Η βάση για την αποτελεσματική εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών ενός οργανισμού είναι η ικανότητα εντοπισμού πιθανών προβλημάτων πριν αυτά προκύψουν. Τα βασικά σημεία που χαρακτηρίζουν την εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών είναι :

- Ικανότητα πρόβλεψης πιθανού κινδύνου
- Προσέγγιση του προβλήματος σε συγκεκριμένες δραστηριότητες
- Έμφαση και επικέντρωση στην ομάδα χρηστών
- Πρόβλεψη και αναφορά της πηγής προέλευσης της έκθεσης στον κίνδυνο

Ο βαθμός επικινδυνότητας ενός οργανισμού ορίζεται ως το αποτέλεσμα της συνισταμένης της επίδρασης που έχει η δραστηριότητα στην λειτουργία του οργανισμού και της πιθανότητας εκδήλωσης του κινδύνου. Στην εξίσωση που ακολουθεί (σχήμα1), παρίσταται το αποτέλεσμα του βαθμού επικινδυνότητας που παρουσιάζει η εκάστοτε δραστηριότητα.

Ανάλογα με τις δύο συνισταμένες, Επίδραση και Πιθανότητα, η επικινδυνότητα κατατάσσεται σε ένα επίπεδο που μπορεί να είναι αποδεκτό, αξιοπρόσεκτο ή μη αποδεκτό. Στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 2) είναι προφανές ότι αν η επίδραση μίας δραστηριότητας είναι χαμηλή και η πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου επίσης χαμηλή, η επικινδυνότητα κατατάσσεται σε επίπεδο αποδεκτό. Αντιθέτως αν η επίδραση μίας δραστηριότητας είναι υψηλή και η πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου επίσης υψηλή τότε η επικινδυνότητα κατατάσσεται σε επίπεδο μη αποδεκτό.

8.3. Στόχοι της μεθοδολογίας

Η εισαγωγή μιας μεθοδολογίας εκτίμησης ελεγκτικών αναγκών είναι μία μεγάλη πρόκληση για τον οργανισμό που έχει ως κύριους στόχους τους εξής :

- Να βοηθήσει την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου να υιοθετήσει ένα ευέλικτο εργαλείο με το οποίο θα αναλύονται και θα αξιολογούνται

αξιόπιστα οι κίνδυνοι που προέρχονται από τις δραστηριότητες του ίδιου του οργανισμού.

- Την κατανόηση και πλήρη καταγραφή των λειτουργιών του οργανισμού, των υπευθύνων και των συστημάτων που τις υποστηρίζουν μέσα από την προετοιμασία και ανάπτυξη των φάσεων εκτέλεσης της μεθοδολογίας.
- Την κατανόηση και πλήρη καταγραφή της τεχνικής υποδομής και των εφαρμογών του οργανισμού μέσα από την προετοιμασία και ανάπτυξη των φάσεων εκτέλεσης της μεθοδολογίας.
- Την αξιολόγηση της κρισιμότητας των κινδύνων που απαιτούν έλεγχο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τις λεπτομερείς καταγραφές των στοιχείων που θα αποκτηθούν από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη του οργανισμού.
- Την διαμόρφωση του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, πρόγραμμά που θα στηρίζεται σε επιστημονική τεκμηρίωση, θα προσδιορίζει τη συχνότητα επανάληψης του ελέγχου για κάθε δραστηριότητα και θα συντελεί στη συνολική στρατηγική του ελεγκτικού έργου της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου του οργανισμού.

8.4. Κατηγορίες κατάταξης επικινδυνότητας

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία, η επικινδυνότητα που μπορεί να παρατηρηθεί σε έναν οργανισμό κατατάσσεται στις ακόλουθες περιοχές :

- Πράσινες περιοχές: είναι οι περιοχές που έχουν χαρακτηριστεί ως χαμηλής (αποδεκτής) επικινδυνότητας που σημαίνει πως ακόμα και αν πάψουν να λειτουργούν δεν θα παρουσιασθεί σημαντική δυσλειτουργία στις εργασίες του οργανισμού και καμία οικονομική ζημιά.
- Κίτρινες περιοχές: οι περιοχές αυτές έχουν χαρακτηριστεί ως μεσαίας (αξιοπρόσεκτης) επικινδυνότητας, που σημαίνει ότι υπάρχει αξιόλογος κίνδυνος και πως αν η δραστηριότητα πάψει να λειτουργεί υπάρχει πιθανότητα οικονομικής ζημιάς και δυσλειτουργίας του οργανισμού.
- Κόκκινες περιοχές: οι περιοχές αυτές χαρακτηρίζονται ως υψηλής (μη αποδεκτής) επικινδυνότητας, που σημαίνει πως αν οι συγκεκριμένες

δραστηριότητες πάψουν να λειτουργούν είναι οι ικανές να οδηγήσουν σε οικονομική ζημιά και σε σημαντική δυσλειτουργία στην εκτέλεση των εργασιών του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε πως η ίδια μεθοδολογία ακολουθείται και στην εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών των πληροφοριακών συστημάτων, ενός στοιχείου ιδιαίτερα ευαίσθητου σε όλους τους οργανισμούς σήμερα όπου οι περισσότερες λειτουργίες ενός οργανισμού διεκπεραιώνονται με την βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων.

8.5. Παράγοντες κινδύνου συστημάτων πληροφορικής

Η επικινδυνότητα συστημάτων πληροφορικής εκτιμάται βάσει 26 παραγόντων αξιολόγησης οι οποίοι οδηγούν στην κατάταξη της σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες (υψηλή, μεσαία, χαμηλή). Για παράδειγμα, ένας παράγοντας κινδύνου για την εφαρμογή είναι τα οικονομικά ποσά που διακινεί η εφαρμογή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος διακίνησης, τόσο πιο σημαντική είναι η εφαρμογή και κατά συνέπεια μεγαλύτερη η επίδραση του κινδύνου που μπορεί να προκύψει.

Οι παράγοντες αυτοί έχουν επιλεγεί έτσι ώστε να δίνουν συνδυαστικό αποτέλεσμα όσον αφορά την οριοθέτηση της επίδρασης του κινδύνου και τον προσδιορισμό της πιθανότητας εκδήλωσης του. Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 1) παραθέτονται συνοπτικά οι παράγοντες κινδύνου κατηγοριοποιημένοι όσον αφορά την επίδραση και την πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Οι 26 Παράγοντες Κινδύνου Συστημάτων Πληροφορικής	
	Παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση κινδύνου συστημάτων πληροφορικής
1	αριθμός τμημάτων που χρησιμοποιούν το σύστημα
2	σπουδαιότητα
3	οικονομικά ποσά
4	ενδιαφέρον της διοίκησης
5	επίδραση στην εξυπηρέτηση των χρηστών
6	επίδραση στην αποτελεσματικότητα- αποδοτικότητα του οργανισμού
7	απαιτήσεις από κανονιστικούς φορείς
8	όγκος συναλλαγών

9	αριθμός χρηστών
10	ευαισθησία των πληροφοριών
11	επίδραση στις οικονομικές καταστάσεις
12	αποδεκτός χρόνος μη λειτουργίας
	Παράγοντες που προσδιορίζουν την πιθανότητα εκδήλωσης κινδύνου συστημάτων πληροφορικής
13	αξιοπιστία του συστήματος
14	μήνες από τον τελευταίο έλεγχο
15	εκπαίδευση χρηστών
16	αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων
17	εκτίμηση ασφάλειας
18	υποστήριξη εφαρμογής
19	επικοινωνία μεταξύ των συστημάτων
20	επίπεδο τεκμηρίωσης (εγχειρίδια του συστήματος)
21	αλλαγές στο σύστημα
22	ηλικία του συστήματος
23	πολυπλοκότητα
24	βαθμός αυτοματοποίησης
25	ευαισθησία των περιουσιακών στοιχείων σε κακοδιαχείριση
26	εκτίμηση σημείων ελέγχου

Θα πρέπει, εδώ, να σημειώσουμε πως το παραπάνω ερωτηματολόγιο όπου μπορεί, χρησιμοποιείται και για τον καθορισμό των ελεγκτικών αναγκών όλου του οργανισμού.

8.6. Φάσεις εκτέλεσης της μεθοδολογίας εκτίμησης ελεγκτικών αναγκών συστημάτων πληροφορικής

Η εκτέλεση της μεθοδολογίας εκτίμησης των ελεγκτικών αναγκών των συστημάτων πληροφορικής αναπτύσσεται ανά λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό. Εντοπίζονται τα συστήματα πληροφορικής που χρησιμοποιούνται σε κάθε λειτουργία του οργανισμού και κάθε σύστημα κατατάσσεται σε μία περιοχή επικινδυνότητας που προκύπτει από την αξιολόγηση.

Η εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών των συστημάτων πληροφορικής διακρίνεται σε επιμέρους φάσεις. Στις δύο πρώτες φάσεις είναι σκόπιμο να καταγραφούν όλες οι λειτουργίες του οργανισμού και να αξιολογηθεί η κρισιμότητα τους (γεγονός που συμβαίνει μιας και, όπως προείπαμε η ίδια,

σχεδόν, μεθοδολογία ακολουθείται και στην εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών του οργανισμού) ώστε να επιλεγθεί η σειρά εκτέλεσης της μεθοδολογίας εκτίμησης ελεγκτικών αναγκών των συστημάτων πληροφορικής στις λειτουργίες.

Στις μετέπειτα φάσεις (Γ ως Θ) εκτελούνται τα βήματα για την αξιολόγηση της επικινδυνότητας των συστημάτων πληροφορικής για κάθε λειτουργία του οργανισμού, ενώ στις φάσεις (Ι ως Λ) απεικονίζεται η επικινδυνότητα των συστημάτων πληροφορικής κάθε λειτουργίας.

Οι φάσεις εκτέλεσης της μεθοδολογίας περιγράφονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (ΠΙΝΑΚΑΣ 2)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Φάσεις εκτέλεσης μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνου	
Αξιολόγηση της κρισιμότητας των λειτουργιών	
A	συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις λειτουργίες του οργανισμού
B	αξιολόγηση των λειτουργιών του οργανισμού
Γ	αποστολή επιστολής και ενημέρωση του IT και IS Director
Αξιολόγηση των κινδύνων ανά λειτουργία του οργανισμού	
Δ	Αποστολή επιστολής και ενημέρωση του ιεραρχικά προϊσταμένου του υπευθύνου της λειτουργίας
E	συνέντευξη με υπευθύνους λειτουργιών και χρήστες των εφαρμογών
Z	συνέντευξη με υπευθύνους των εφαρμογών
H1	περιγραφή λειτουργίας από τον ελεγκτή
H2	περιγραφή μηχανογραφικής εφαρμογής από τον ελεγκτή
H3	συμπλήρωση ερωτηματολογίου "αξιολόγησης επικινδυνότητας συστήματος πληροφορικής από τον χρήστη
Θ1	εκτίμηση επικινδυνότητας εφαρμογών
Θ2	εκτίμηση επικινδυνότητας τεχνικής υποδομής
Ι	απεικόνιση επικινδυνότητας και συζήτηση ευρημάτων
K	αναθεώρηση αποτελεσμάτων
Λ	τελική απεικόνιση επικινδυνότητας

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε πως οι πολιτικές που ακολουθούνται όσον αφορά τον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων είναι οι εξής:

- Έλεγχος του συνόλου των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού ως ένας αυτούσιος έλεγχος μίας ξεχωριστής λειτουργίας
- Έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων που κάνει χρήση η εκάστοτε ελεγχόμενη λειτουργία ως μέρος του ελέγχου αυτής

Πεποίθηση μας είναι πως αν η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου είναι στελεχωμένη με τα κατάλληλα στελέχη (κατάλληλες γνώσεις πληροφορικής για έλεγχο πληροφοριακών συστημάτων) ο έλεγχος αυτών πρέπει να γίνεται ως μέρος του ελέγχου της λειτουργίας που κάνει χρήση αυτών. Αντίθετα, αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα στελέχη ο έλεγχος πρέπει να γίνεται αυτούσια από εξωτερικό συνεργάτη.

8.7. Καθορισμός της συχνότητας του ελέγχου

Συνέπεια των αποτελεσμάτων της εκτίμησης των ελεγκτικών αναγκών είναι ο καθορισμός της συχνότητας του ελέγχου που πρέπει να διενεργείται σε κάθε δραστηριότητα. Η κατάταξη κάθε δραστηριότητας του οργανισμού στην περιοχή επικινδυνότητας βοηθά την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου να καθορίσει το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου. Η επανάληψη του ελέγχου σε κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία πρέπει να ακολουθεί την εξής διαδικασία:

- Οι περιοχές χαμηλού κινδύνου μπορούν να υπόκεινται σε εσωτερικό έλεγχο περιοδικά κάθε τρία ή περισσότερα χρόνια. Η συχνότητα του ελέγχου αυτών των περιοχών υπόκειται στη διακριτική ευχέρεια της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.
- Οι περιοχές μεσαίου κινδύνου πρέπει να υπόκεινται σε εσωτερικό έλεγχο κάθε δύο με τρία έτη.
- Οι περιοχές υψηλού κινδύνου πρέπει να υπόκεινται σε εσωτερικό έλεγχο σε ετήσια βάση.

Τα παραπάνω τελούν πάντα υπό την προϋπόθεση των διαθέσιμων πόρων και των προτεραιοτήτων της Διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

9.1. Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει απολαύσει μια μακροχρόνια παράδοση μέσα στην ασφαλιστική βιομηχανία. Ιστορικά η βιομηχανία έχει δώσει στους εσωτερικούς ελεγκτές μία εκπληκτικά σταθερή απασχόληση. Η βιομηχανία, εντούτοις, υποβάλλεται σε πρωτοφανή αλλαγή. Η κίνηση προς τα χαμηλότερα προϊόντα περιθωρίου όπως τα προϊόντα συμμετοχών, οι συντάξεις συμμετοχών, το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα ζητήματα όπως τα εγγυημένα ετήσια επιδόματα και οι αυξανόμενες ρυθμιστικές πιέσεις έχουν οδηγήσει στη σταθεροποίηση τη βιομηχανία. Οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να συγχωνεύονται για να επιτύχουν τις οικονομίες κλίμακας και οι πιο αδύνατες επιχειρήσεις ψάχνουν τους ισχυρότερους συνεργάτες. Παρόλα αυτά, η παραδοσιακή σημασία του εσωτερικού ελέγχου μέσα στη βιομηχανία παραμένει ισχυρή. Η ασφαλιστική βιομηχανία διαιρείται σε δύο σημαντικές κατηγορίες επιχείρησης, εταιρείες ασφαλειών ζωής που παρέχουν προϊόντα όπως η ασφάλεια ζωής, οι συντάξεις και τα προγράμματα νοσοκομειακής περίθαλψης, και εταιρίες λοιπών ζημιών που παρέχουν προϊόντα όπως η οικιακή ασφάλεια, η ασφάλεια αυτοκινήτων κ.λπ. Οι ασφαλιστικές εταιρίες μπορούν να εργαστούν στο ένα ή άλλο αντικείμενο ή και τα δύο. Στην Ελλάδα οι ασφαλιστικές εταιρίες που μπορούν να παρέχουν και τα δύο είδη υπηρεσιών κάτω από την ίδια σκεπή, στην ουσία μία αυτούσια εταιρία είναι αυτές που έχουν λάβει την

απαραίτητη άδεια από το Υπουργείο Εμπορίου πριν το 1985. Όλες όσες θέλουν να δραστηριοποιηθούν και στις δύο μορφές εργασιών θα πρέπει να συστήσουν δύο ξεχωριστές ανώνυμες ασφαλιστικές εταιρίες. Εξαιρούνται, όπως είπαμε, όσες έλαβαν και συνεχίζουν να κατέχουν άδεια πριν το 1985 και στην ουσία στην Ελλάδα η μοναδική ασφαλιστική εταιρία που παρέχει όλες τις ασφαλιστικές υπηρεσίες κάτω από την ίδια σκεπή είναι η «ΑΕΕΓΑ Η ΕΘΝΙΚΗ». Επιπλέον υπάρχουν ειδικές επιχειρήσεις αποκαλούμενες **αντασφαλιστές** που δέχονται τους συγκεκριμένους κινδύνους και από τη ζωή και από τις γενικές επιχειρήσεις. Συνεπώς έχουμε την ακόλουθη δομή:

- Οργανώσεις ασφάλειας ζωής
- Γενικές ασφαλιστικές εταιρείες
- Composites – αυτοί οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται και στις ασφάλειες ζωής και στις ασφάλειες ζημιών
- Επιχειρήσεις διαβεβαίωσης/ αντασφάλισης

9.2. Εσωτερικός Έλεγχος και η δραστηριότητα αξιολόγησης ελέγχου

Στην ασφαλιστική βιομηχανία η λειτουργία εσωτερικού λογιστικού ελέγχου μπορεί να εκπληρώσει διάφορους ρόλους δεδομένου ότι υπάρχουν τρεις σημαντικές δραστηριότητες ελέγχου του κινδύνου (risk and control monitoring activities) και ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι αρμόδιος για μια ή περισσότερες από αυτές.

Υπάρχει ο παραδοσιακός ρόλος εσωτερικού ελέγχου, ο ρόλος της λειτουργίας συμμόρφωσης στις επιθυμίες της ανώτατης διοίκησης - υπάρχει ο συγκεκριμένος στόχος ότι ο οργανισμός είναι σύμφωνος με όλους τους σημαντικούς κανονισμούς, νόμους και οδηγίες- και υπάρχει ο ρόλος του risk management που, σε μια τέτοιου είδους εταιρία είναι αρμόδιος για όχι μόνο τον έλεγχο του κινδύνου προϊόντων αλλά και του ευρύτερου επιχειρησιακού κινδύνου. Σε πολλές εταιρίες αυτοί οι τρεις ρόλοι οριοθετούνται σαφώς, σε άλλες ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου έχει ευθύνη και για τον εσωτερικό έλεγχο και για τη συμμόρφωση, με χωριστές ομάδες για κάθε μία λειτουργία. Σε μερικές εταιρίες ο εσωτερικός έλεγχος και το risk management καθώς και η ευθύνη συμμόρφωσης με την νομοθεσία έχει τεθεί κάτω από την

εποπτεία του Δ/ντη Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά σε αυτές τις περιπτώσεις ο κίνδυνος προϊόντων (product risk) αφήνεται συνήθως στον εκάστοτε διευθυντή γραμμής παραγωγής. Όπως ειπώθηκε και νωρίτερα, υπάρχουν εταιρίες που αναπτύσσουν και τις τρεις δραστηριότητες κάτω από το ίδιο πρόσωπο.

Σκοπός της παρουσίασης μας δεν είναι η ανάλυση της ασφαλιστικής επιστήμης και πως αυτή λειτουργεί πρακτικά αλλά να επισημάνουμε την διαφορετικότητα που παρουσιάζει ελεγκτικά μια ασφαλιστική εταιρία σε σχέση με τις εταιρίες άλλων κλάδων. Η διαφορετικότητα εντοπίζεται σε κάποια χαρακτηριστικά που έχει η ασφαλιστική αγορά. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά που εμφανίζει η ασφαλιστική αγορά είναι τα εξής:

- Άγνοια των κινδύνων που αναλαμβάνει να καλύψει
- Άγνοια της τιμολόγησης των ανωτέρω αναλαμβανομένων κινδύνων
- Τρόπος πώλησης (sold not bought)

Στο σημείο αυτό δεν θα πρέπει να ξεχνάμε πως οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις με τις κοινοτικές οδηγίες αλλά και την εναρμονισμένη ελληνική νομοθεσία περί ξεπλύματος βρώμικου χρήματος οριοθετούνται, πλέον ως χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, όπως και οι τράπεζες. Στην Ελλάδα, ο τρόπος λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου των ασφαλιστικών επιχειρήσεων δεν διέφερε σε πολλά από αυτόν του τραπεζικού τομέα μιας και οι περισσότερες ασφαλιστικές επιχειρήσεις ήταν, και πολλές παραμένουν θυγατρικές τραπεζών. Οι αλλαγές που παρατηρούνται, λοιπόν, στον τρόπο λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου των τραπεζών παρατηρείται, με μία χρονική υστέρηση και στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Οι πιο σημαντικές αλλαγές παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα:

Σύγκριση παραδοσιακής με προοδευτική προσέγγιση εσωτερικού ελέγχου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος	
Παραδοσιακή προσέγγιση	Προοδευτική προσέγγιση
Επίπεδο πρακτικών	
Εστιάζει την προσοχή στον έλεγχο Βασισμένη στη διεκπεραίωση Βασισμένη σε χρηματοοικονομικές εκθέσεις	Εστιάζει την προσοχή στο ίδρυμα Βασισμένη σε επίπεδο διαδικασιών Πελατοκεντρική αντίληψη
Εστιάζει την προσοχή στις πολιτικές και διαδικασίες ελέγχου	Εστιάζει την προσοχή στη διαχείριση των κινδύνων του ιδρύματος
Ύπαρξη συστήματος συμμόρφωσης	Συστήματα αναγνώρισης κινδύνων με δυνατότητα βελτίωσης των διαδικασιών

Αρχείο διαχρονικών ελέγχων των παραγωγικών μονάδων του ιδρύματος	Συνεχής επανεκτίμηση των κινδύνων όλων των μονάδων του ιδρύματος
Προσκόλληση στις πολιτικές	Προσαρμόσιμη στις δομικές αλλαγές βελτίωσης της απόδοσης
Κεντροποιημένη αντίληψη ανάληψης κόστους μη συμμόρφωσης	Ανάληψη ευθύνης ανά τμήμα/ μονάδα, σε σχέση με τα αποτελέσματα βελτίωσης της απόδοσης
Εργασιακό καθεστώς και εξέλιξη Εσωτερικοί ελεγκτές καριέρας	Εργασιακό καθεστώς και εξέλιξη Δυνατότητες εξέλιξης του προσωπικού και σε άλλες θέσεις διοικητικού χαρακτήρα εκτός εσωτερικού ελέγχου
Ακολουθούμενη Μεθοδολογία Δίνεται έμφαση στις πολιτικές που εφαρμόζονται, η διεκπεραίωση και τη συμμόρφωση των μονάδων του ιδρύματος με τις διαδικασίες ελέγχου.	Ακολουθούμενη Μεθοδολογία Επικεντρώνεται στους στόχους, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων του ιδρύματος.

9.2.1. Ασφαλιστικό τμήμα

Κάθε ασφαλιστική εταιρία πρέπει να έχει ένα ανεξάρτητο τμήμα αναλογισμού το οποίο θα στελεχώνεται από ιδιαίτερα καταρτισμένα άτομα. Η πρωταρχική ευθύνη του αναλογιστή είναι η αξιολόγηση των ετησίων οικονομικών εκθέσεων που παρουσιάζει η εταιρία και η συνυπογραφή αυτής από τον προϊστάμενο του συγκεκριμένου τμήματος. Η ασφαλιστική εταιρία παρουσιάζει στο παθητικό της ζημιές που έχουν ήδη συμβεί αλλά δεν έχουν πληρωθεί, άρα δεν είναι γνωστό το ύψος των απαιτούμενων εκταμιευμένων χρημάτων αλλά και ζημιές που δεν έχουν ακόμα συμβεί αλλά είναι στατιστικά βέβαιο πως θα συμβούν βάσει των κινδύνων που έχει αναλάβει η ασφαλιστική εταιρία και για την χρονική διάρκεια μέχρι την λήξη της κάλυψης.

Οι δύο πρωταρχικές ευθύνες του ασφαλιστικού τμήματος είναι:

- _ Τιμολόγηση προϊόντων
- _ Αξιολόγηση

Η τιμολόγηση των προϊόντων είναι ένα πολύ δύσκολο κομμάτι που χρειάζεται ειδικές γνώσεις και έχει να κάνει με τον νόμο των μεγάλων αριθμών, την κοινωνία κινδύνου και άλλες έννοιες που δεν είναι στο αντικείμενο της μελέτης μας.

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία με το οποίο ο αναλογιστής καθορίζει ποια ανάγκη επιφύλαξης θα πρέπει να καθιερωθεί από την εταιρία για να φροντίσει για τα μελλοντικά στοιχεία του παθητικού.

Στους ασφαλισμένους έχουν υποσχεθεί ορισμένα οφέλη από τις πολιτικές τους είτε για ορισμένο ή/ και μόνιμο διάστημα (μόνιμες πολιτικές) είτε σε περίπτωση περιστατικού ενός διευκρινισμένου γεγονότος, εντός μιας σταθερής περιόδου (προσωρινή πολιτική). Σε αντάλλαγμα αυτοί πληρώνουν ένα εφ' άπαξ ή περιοδικό ασφάλιστρο.

Εάν η επιχείρηση πίστωσε απλά τα ασφάλιστρα, τις χρεωμένες αξιώσεις και τις δαπάνες και πλήρωνε τη διαφορά ως μέρος, θα βρεθεί σε κάποια μελλοντική ημερομηνία στην αδυναμία να μην μπορεί να πληρώσει τις αξιώσεις επειδή δεν έχει κανένα κεφάλαιο.

Για αυτόν τον λόγο ο αναλογιστής θέτει κατά μέρος εκείνο το κομμάτι από τα τρέχοντα ασφάλιστρα γιατί το τι αναμένεται για να είναι οι μελλοντικές υποχρεώσεις της εταιρίας για αποζημιώσεις. Με λίγα λόγια, ο αναλογιστής καθορίζει την απορριμμένη αξία των υποσχόμενων μελλοντικών οφελών και αφαιρεί την απορριμμένη αξία των μελλοντικών ασφαλίσεων. Σε μερικές χώρες το ποσοστό έκπτωσης χρησιμοποιείτε ως μια εκτίμηση των μελλοντικών επιτοκίων και πολλές φορές καθορίζεται από τον νόμο της εκάστοτε χώρας.

9.2.2. Underwriting

Ο ρόλος του **Underwriter** είναι να εξασφαλίσει ότι ο πληθυσμός που προβλέπεται να ασφαλισθεί προσαρμόζεται στο σχέδιο που προβλέπεται από τον αναλογιστή όταν διατιμήθηκε το προϊόν. Θα ελέγξουν στοιχεία όπως το ιατρικό ιστορικό, συνήθειες καπνίσματος, επάγγελμα κ.λπ. Αυτό δεν σημαίνει πως οποιοσδήποτε δεν προσαρμόζεται στο αναλογιστικό σχέδιο είναι ανεπίδεκτος ασφάλισης. Αυτή, ακριβώς, είναι η δουλειά του **Underwriter**, να εκτιμά, δηλ. εάν ο αναλογιστής είναι πρόθυμος ενώ για παράδειγμα χρεώνει €20 το μήνα για έναν αποδεκτό υποψήφιο μιας ορισμένης ηλικίας και ενός φύλου, να δεχτεί να ασφαλίσει με €22 το μήνα (επασφάλιστρο) ένα πρόσωπο της ίδιας ηλικίας και του ίδιου φύλου αλλά του οποίου το ιατρικό ιστορικό δεν είναι, για παράδειγμα, κατάλληλων προτύπων.

9.2.3. Αξιώσεις

Όπως από το όνομα διαφαίνεται αυτή η περιοχή είναι αρμόδια για να πληρώσει τις αποζημιώσεις στους ασφαλισμένους. Οι πληρωμές γίνονται στις ακόλουθες περιστάσεις:

- Θάνατος του ασφαλισμένου
- αποζημίωση όταν ο κάτοχος μιας μόνιμης ασφάλισης επιθυμεί να το εξαργυρώσει την αξίωσή του πριν από την ωριμότητα
- Αποσύρσεις - μερικές μόνιμες πολιτικές επιτρέπουν σε μερικά από τα κεφάλαια για να ληφθούν ως αποσύρσεις, ή ίσως το μέρος παραδίνει, κατά τη διάρκεια της ζωής της πολιτικής
- Ωριμότητες δηλ. όταν μια πολιτική χρηματοδότησης φθάνει στο τέλος της περιόδου.

Στις αποζημιώσεις υπάρχουν μερικοί σοβαροί και προφανείς κίνδυνοι που πρέπει να ληφθούν υπόψη όπως δικαιούχοι ασφάλισης, υπογραφές πιστοποιητικά θανάτου και άλλοι ώστε οι αποζημιώσεις να είναι νόμιμες και να μην εγείρουν οποιαδήποτε μελλοντική αξίωση περαιτέρω αποζημίωσης από τον ασφαλισμένο ή συγγενή αυτού.

9.2.4. Πολιτική συντήρηση

Αυτή η περιοχή θα ήταν αρμόδια για οποιοσδήποτε αλλαγές που απαιτούνται σε ένα συμβόλαιο ζωής ή σύνταξης μεταξύ της αρχικής ισχύς της και μέχρι την τελική αξίωση ή ωριμότητα. Οι τύποι δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται θα περιελάμβαναν:

- Αλλαγή της οικογενειακής κατάστασης
- Αλλαγή της διεύθυνσης
- Αύξηση/ μείωση στο ασφάλιστρο
- Οργάνωση των κανονικών αποσύρσεων σε ορισμένες συμβόλαια
- αλλαγή της επένδυσης σε unit link συμβόλαια

Αυτό το τμήμα είναι που κρατά την ιστορικότητα ενός ασφαλισμένου και παρέχει στο τμήμα underwriting όλες τις πληροφορίες για την ανάληψη ή όχι

ενός κινδύνου αλλά και στο τμήμα του αναλογισμού όλα εκείνα τα στατιστικά στοιχεία για να κάνει ορθότερα την δουλειά του.

Όλη η παραπάνω ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να δοθεί έμφαση στην ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει ο ασφαλιστικός κλάδος ώστε να γίνει εμφανώς αντιληπτή η δυσκολία που έχει ο συγκεκριμένος κλάδος στον έλεγχό του. Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου μία τέτοιας εταιρίας πρέπει να είναι στελεχωμένο με ανθρώπους ιδιαίτερων προσόντων ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες της εργασίας τους.

9.2.5. Συμμόρφωση

Οι πράξεις συμμόρφωσης λειτουργούν παρόμοια με τον εσωτερικό έλεγχο μέσα σε ένα περιβάλλον νομοθετικών ρυθμίσεων. Ο ρόλος της είναι να εξασφαλίσει ότι οι κανονισμοί, που ορίζουν ότι οι εταιρίες πρέπει να καθιερώσουν αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας και ελέγχων που να εξασφαλίζουν συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις – όπως αυτές σχετικά με τις πωλήσεις, τη διαφήμιση και την τήρηση αρχείων- υιοθετούνται

9.2.6. Αντίθεση μεταξύ της συμμόρφωσης και του λογιστικού ελέγχου

Οι ρόλοι των λειτουργιών συμμόρφωσης και λογιστικού ελέγχου μπορούν να αντιπαραβληθούν με τον ακόλουθο τρόπο. Το τμήμα συμμόρφωσης είναι μια λειτουργία γραμμών που τοποθετείται μέσα σε μια οργάνωση για να εφαρμόσει συστήματα ελέγχων που έχουν να κάνουν με την εξασφάλιση ότι η επιχείρηση εμμένει στις ρυθμιστικές απαιτήσεις. Ο στόχος της αξιολόγησης της καταλληλότητας και την αποτελεσματικότητας αυτών των συστημάτων και ελέγχων μπορεί να μεταβιβαστεί σε μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, επιπρόσθετα εκτός από τις συνηθισμένες δραστηριότητες του τμήματος ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος, αφ' ετέρου, δεν είναι μια γραμμική λειτουργία και η ευθύνη του καλύπτει όλες οι δραστηριότητες της οργάνωσης. Πράγματι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διοργανώνει περιοδικές συναντήσεις με το τμήμα συμμόρφωσης δεδομένου ότι οποιαδήποτε ολίσθηση στα πρότυπα μπορεί εδώ να αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό κίνδυνο για την επιχείρηση.

Μερικές ασφαλιστικές εταιρίες έχουν συνδυάσει το εσωτερικό έλεγχο και τη συμμόρφωση κάτω από μία Δ/νση, το οποίο δεν είναι λάθος υπό τον όρο ότι υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου και του προσωπικού συμμόρφωσης.

9.3. Ιδιαιτερότητες στη λειτουργία μιας ασφαλιστικής επιχείρησης

Υπάρχουν λειτουργίες κοινές για όλες τις επιχειρήσεις όπως Ανθρώπινο Δυναμικό, διαχείριση εγκαταστάσεων, νομική και γραμματειακή υποστήριξη. Το ίδιο ισχύει και για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες, όμως, και στη ζωή και στους γενικούς κλάδους, έχουν μερικές συγκεκριμένες απαιτήσεις:

9.3.1. New Business

Αυτή η περιοχή λαμβάνει το αρχικό αίτημα για την ασφαλιστική κάλυψη - την πρόταση - και την επεξεργάζεται σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται από την επιχείρηση. Σε έναν ασφαλιστή ζωής αυτή η περιοχή περιέχει πιθανώς τους ασφαλιστές που θα δουν ότι η προτεινόμενη ασφάλιση αλλά και τα προσδόκιμα επιβίωσης προσαρμόζονται στα κριτήρια που καθορίζονται από τους αναλογιστές. Αυτό το τμήμα θα δεχτεί ή θα απορρίψει την πρόταση, θα εξασφαλίσει ότι στις προτάσεις που έγιναν αποδεκτές έχουν γίνει οι κατάλληλες ρυθμίσεις πληρωμής ασφαλίστρου και λαμβάνουν τα στοιχεία πελατών επάνω στα συγκροτήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών της οργάνωσης.

Όπου μια πρόταση για την κάλυψη ασφάλειας ζωής είναι έξω από το τυποποιημένα κριτήρια αποδοχής μπορεί να είναι απαραίτητο να ληφθούν κάποιες ιατρικές λεπτομέρειες πριν παρθεί η απόφαση ως προς το εάν θα προχωρήσει η ασφάλιση ή όχι. Αυτές οι ιατρικές πληροφορίες λαμβάνονται με τον έναν από δύο τρόπους:

_ Έκθεση του ιατρικού υπαλλήλου

– Έκθεση του ιατρικού εξεταστή (MER)

Η ασφαλιστική εταιρία καταβάλλει τις αμοιβές σε αυτήν την περίπτωση. Μόλις θεωρηθεί μια πρόταση αποδεκτή στην επιχείρηση ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο εκδίδεται. Στην περίπτωση της ασφάλειας ζωής οι ασφαλισμένοι πρέπει να ειδοποιηθούν για το νομικό δικαίωμά τους να ακυρώσουν την πολιτική εντός ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος είτε διότι άλλαξαν γνώμη είτε επειδή ένας όρος δεν αναγράφεται όπως είχε συμφωνηθεί- αυτό αναφέρεται ως νομική περίοδος εναντίωσης ή/ και υπαναχώρησης.

9.3.2 Χρηματοοικονομική

Αυτή η περιοχή θα εξετάσει όλες τις συνηθισμένες οικονομικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις μεγάλες επιχειρήσεις όπως οι προϋπολογισμοί, οι διοικητικοί απολογισμοί, οι οικονομικοί απολογισμοί. Εντούτοις, επιπλέον υπάρχουν μερικές συγκεκριμένες εκτιμήσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην περίπτωση των ασφαλιστικών δραστηριοτήτων.

Οι ασφαλιστές πρέπει να κρατήσουν τα κεφάλαια ασφαλισμένων και τα κεφάλαια μετόχων διαχωρισμένα αυστηρά. Στην περίπτωση των ασφαλιστών ζωής, αυτός ο διαχωρισμός οδηγεί συνήθως στους λογιστές να διαχειρίζονται την πλευρά του ενεργητικού του ισολογισμού ενώ οι αναλογιστές φροντίζουν τα στοιχεία του παθητικού υπό μορφή ασφαλιστικής αξιολόγησης. Στην περίπτωση των γενικών ασφαλιστών, οι ασφαλιστές ή οι διευθυντές κινδύνου θα πρέπει να παρέχουν τους αριθμούς ευθύνης για τις σημαντικές επιφυλάξεις αξιώσεων (IBNR). Είναι αρκετά συνηθισμένο να βρεθούν διάφοροι ειδικοί λογαριασμοί παρόντες στις ασφαλιστικές εταιρείες. Οι πιο κοινοί είναι:

- Λογαριασμοί προκαταβολής πρωτασφάλισης: τα αρχικά ασφάλιστρα που κατέχει η επιχείρηση μέχρι οι ασφαλιστές να αποφασίσουν εάν πρέπει να γίνει αποδεκτός ο κίνδυνος ή όχι
- Λογαριασμοί αξιώσεων: οι πληρωμές των πολιτικών που έχουν παραδοθεί ή το μέρος παράδωσε και αναμένει την αποστολή στον πελάτη

. Μια άλλη βασική δραστηριότητα που εκτελείται στη χρηματοοικονομική είναι η υποβολή έκθεσης ταμειακών ροών. Αυτό συζητείται περαιτέρω στο τμήμα

τμήματος επένδυσης κατωτέρω. Η λειτουργία χρηματοοικονομικής θα χειριστεί επίσης την υποβολή οικονομικής έκθεσης για την οργάνωση. Όπως και τις συνηθισμένες δημοσιευμένες οικονομικές δηλώσεις, οι ασφαλιστές πρέπει να υποβάλουν πολύ λεπτομερείς ετήσιες εκθέσεις, συμπεριλαμβανομένου ενός τμήματος που συντάσσεται από το διορισμένο αναλογιστή που πιστοποιεί τα στοιχεία του παθητικού. Στα στοιχεία του παθητικού βρίσκονται και οι προβλέψεις, ένα κομμάτι ιδιαίτερα δύσκολο για κάθε ασφαλιστική επιχείρηση. Οι προβλέψεις χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Σε προβλέψεις για ζημιές που έχουν γνωστοποιηθεί μέσα στο έτος αλλά δεν έχουν πληρωθεί, άρα δεν είναι γνωστό το ύψος της αξίωσης- αποζημίωσης
- Σε προβλέψεις για ζημιές που δεν έχουν ακόμα γίνει –είναι βέβαιο ότι θα γίνουν το επόμενο έτος από στατιστικά στοιχεία- και αφορούν συμβόλαια τρέχοντος έτους για τα οποία τα ασφάλιστρα έχουν εισπραχθεί κανονικά
- Σε προβλέψεις για συμβόλαια ζωής με εγγυημένες αποδόσεις
- Σε τύπους συμβολαίων- πολιτικές που είναι γνωστό ότι έχουν υψηλό δείκτη ζημιών (loss ratio) και τα οποία ανανεώνονται αυτόματα και δεν μπορούν με κάποιο τρόπο να ακυρωθούν.

Σε αυτό το ζήτημα η νομοθεσία είναι αρκετά αυστηρή και ορίζει ειδικά τα περιθώρια φερεγγυότητας των ασφαλιστικών εταιρειών με το SOLVENCY I, II κάτι ανάλογο με το BASSEL I, II που ισχύει για τις τράπεζες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναθέσει στην Επιτροπή Αρχών Ασφαλιστικών Εταιριών και Επαγγελματικών Συντάξεων (CEIOPS) την εκπόνηση ενός νέου πλαισίου ελέγχου φερεγγυότητας, το οποίο θα ισχύσει για τις ασφαλιστικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το νέο πλαίσιο έχει την ονομασία Solvency 2 και βρίσκεται αυτή την στιγμή στη φάση του σχεδιασμού, που αναμένεται να ολοκληρωθεί μέσα στο 2007.

Με το Solvency 2 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στοχεύει στη θεσμοθέτηση ενός πλήρους συστήματος προληπτικού ελέγχου φερεγγυότητας ασφαλιστικών επιχειρήσεων και ομίλων, πολύ ευρύτερο από το γνωστό Περιθώριο Φερεγγυότητας που ισχύει σήμερα. Το νέο σύστημα αποβλέπει

στην εκτίμηση της συνολικής φερεγγυότητας μιας ασφαλιστικής επιχείρησης, εξετάζοντας τόσο επιστημονικά σχεδιασμένους ποσοτικούς δείκτες όσο και ποιοτικές παραμέτρους που αφορούν στην εν γένει έκθεση στον κίνδυνο. Οι σημαντικότεροι στόχοι του νέου εποπτικού πλαισίου είναι ;

- Η αύξηση του βαθμού διασφάλισης των συμφερόντων των ασφαλισμένων- δικαιούχων
- Η υιοθέτηση μιας κοινής προσέγγισης ποσοτικής και ποιοτικής εποπτείας των ασφαλιστικών επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες της Ε. Ε.
- Η εξασφάλιση ισότιμων όρων ανταγωνισμού για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή ασφαλιστική αγορά
- Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών ασφαλιστικών εταιριών στο διεθνές περιβάλλον
- Η αποτελεσματικότερη κεφαλαιακή διάρθρωση ασφαλιστικών εταιριών και χρηματοπιστωτικών ομίλων

Σε αναλογία προς το αντίστοιχο εποπτικό πλαίσιο των τραπεζών Βασιλεία 2, το Solvency 2 βασίζεται στη λογική των τριών πυλώνων. Ο πρώτος πυλώνας αφορά τον ποσοτικό έλεγχο της φερεγγυότητας, ο δεύτερος τη διαδικασία του εποπτικού ελέγχου και ο τρίτος την πειθαρχία της αγοράς (πληροφόρηση και διαφάνεια).

Σε αντίθεση με ότι ισχύει σήμερα για το περιθώριο Φερεγγυότητας οι απαιτήσεις του πρώτου πυλώνα του Solvency 2 δεν αφορούν μόνον τα ελεύθερα κεφάλαια που πρέπει να διαθέτει μία ασφαλιστική επιχείρηση, αλλά επεκτείνεται σε όλα τα οικονομικά της μεγέθη. Τόσο τα περιουσιακά στοιχεία όσο και οι υποχρεώσεις που έχουν αναληφθεί από την ασφαλιστική επιχείρηση, αποτιμώνται σε αξίες αγοράς (market value). Στην προσπάθεια να αποτιμηθούν οι υποχρεώσεις σε αξίες αγοράς πλέον του συνήθους υπολογισμού των αποθεμάτων, ο οποίος βασίζεται στη λογική του μέσου κινδύνου, εισάγεται ένα περιθώριο ασφάλειας για αποκλίσεις από την αναμενόμενη εμπειρία. Για τον καθορισμό του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι βέβαιο πως θα ληφθούν υπόψη όλοι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μία ασφαλιστική επιχείρηση αλλά όχι μόνο οι ασφαλιστικοί. Κίνδυνοι που μέχρι σήμερα λαμβάνονταν ελάχιστα έως καθόλου υπόψη κατά τον υπολογισμό του Περιθωρίου Φερεγγυότητας όπως είναι ο κίνδυνος αγοράς (επενδύσεων), ο

κίνδυνος ρευστότητας, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο λειτουργικός κίνδυνος κ.ά., θα αποτιμώνται και θα συμβάλλουν στο αναγκαίο κεφάλαιο που θα πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση. Επίσης το Αναγκαίο Κεφάλαιο Φερεγγυότητας αναμένεται να επηρεάζεται σημαντικά από το βαθμό διασποράς των κινδύνων σε διαφορετικές κατηγορίες κλάδους αλλά και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

Η υιοθέτηση του Solvency 2 θα είναι η σημαντικότερη αλλαγή που έχει συμβεί στην ασφαλιστική αγορά εδώ και πάρα πολλά χρόνια. Εκτός από την κεφαλαιακή διάρθρωση, θα επηρεάσει τις στρατηγικές αποφάσεις των ασφαλιστικών εταιριών, τον τρόπο που λειτουργούν και αναπτύσσονται, αλλά και σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις τους με τον καταναλωτή.

Όπως γίνεται σαφές από τα παραπάνω η εφαρμογή του νέου εποπτικού πλαισίου όποτε και αν αυτό σχεδιαστεί και πάρει την τελική του μορφή είναι μία πολύ δύσκολη υπόθεση για τις ασφαλιστικές εταιρίες. Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου και σε αυτή την δραστηριότητα είναι αρκετά σημαντικός όχι μόνο στον έλεγχο της τήρησης του Solvency 2 αλλά και πολύ νωρίτερα, συμβουλευτικά προς την ανώτατη διοίκηση, στην αναγνώριση των κινδύνων (όπως αναφέρθηκαν παραπάνω) και τον καθορισμό των ενεργειών για την ελαχιστοποίηση αυτών.

9.3.3 Συστήματα

Υπάρχουν ορισμένα βασικά συστήματα που πρέπει να είναι παρόντα σε όλες ασφαλιστικές διαδικασίες:

9.3.3.1. Πολιτική Masterfile

Όλοι οι ασφαλιστές πρέπει να διατηρήσουν τα αρχεία των μεμονωμένων ασφαλισμένων. Για τους γενικούς ασφαλιστές οι λεπτομέρειες μπορούν να είναι αρκετά συνοπτικές ανάλογα με τον τύπο κάλυψης:

- _ Όνομα
- _ Διεύθυνση
- _ Τύπος κάλυψης
- _ Ημερομηνία έναρξης

_ Ασφάλιστρο, συμπεριλαμβανομένου του τύπου πληρωμής εάν πρόκειται για μη εφάπαξ ασφάλιστρο

Για την ασφάλεια ζωής η πολιτική Masterfile διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Όπως και τις βασικές λεπτομέρειες αναφερόμενες επάνω από το αρχείο πρέπει να παρουσιάσει:

- Φύλο
- Ηλικία
- Συνήθειες καπνίσματος
- Οικογενειακή κατάσταση
- Λεπτομέρειες εργοδοτών (στην περίπτωση των συντάξεων)
- Μετοχές μονάδων και διευκρινισμένο κεφάλαιο (στην περίπτωση των unit- linked προϊόντων)

Υπάρχουν διάφορα συστήματα CRM στην αγορά που μπορούν να χειριστούν αυτήν την κατάσταση αλλά πολλές οι παλαιότερα ιδρυμένες επιχειρήσεις ασφαλειών ζωής θα έχουν τα, παλαιά, επί παραγγελία δικά τους συστήματά τους και αυτά θα πρέπει να έχουν τροποποιηθεί κατά τη διάρκεια των ετών για να φροντίσουν για τα πιο σύγχρονα προϊόντα. Αυτό είναι ένας άλλος τομέας του σημαντικού κινδύνου για πολλές επιχειρήσεις. Σε έναν ασφαλιστή ζωής η πολιτική Masterfile χρειάζεται μια σύνδεση με το επόμενο σύστημα που συζητείται, το σύστημα αξιολόγησης.

9.3.3.2. Σύστημα αξιολόγησης

Αυτό χρησιμοποιείται από τους αναλογιστές για να μετρηθεί η αξία της επιχείρησης στα διάφορα σημεία του έτους, και συγκεκριμένα στο τέλος έτους. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης, όπως έχει επισημανθεί ήδη, είναι όπου ο αναλογιστής καθορίζει τις επιφυλάξεις που πρέπει να καθιερωθούν για κάθε τύπο ασφαλιστηρίου συμβολαίου ανάλογα με την κάλυψη με τον υπολογισμό της παρούσας αξίας των οφειλών ο ασφαλιστής έχει υποσχεθεί και αφαιρώντας την παρούσα αξία των ασφαλιστρών που ο ασφαλισμένος έχει υποσχεθεί να πληρώσει. Για αυτόν τον υπολογισμό που γίνεται σε χιλιάδες διαφορετικού τύπου πολιτικές (συμβόλαια) απαιτείται επί παραγγελία λογισμικό. Ενώ ορισμένες συμβουλευτικές ασφαλιστικές εταιρίες θα

παράσχουν αυτό το λογισμικό, είναι αρκετά συνηθισμένο να διαπιστωθεί ότι το ασφαλιστικό τμήμα έχει δημιουργήσει δικό του λογισμικό.

Το βασικό σημείο που λαμβάνει υπόψη εδώ είναι ότι η διεπαφή μεταξύ της πολιτικής Masterfile και της αξιολόγησης. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίσει ότι όλες οι πολιτικές μεταφέρονται σε αυτό το σύστημα αξιολόγησης.

9.3.3.3. Unit Pricing

Ένα άλλο σύστημα συγκεκριμένο για τους ασφαλιστές ζωής είναι το σύστημα που χρησιμοποιείται για να υπολογίσει την τιμή των μονάδων των συγκεκριμένων unit linked συμβολαίων που πωλεί ώστε να γνωρίζει επ' ακριβώς και καθημερινά την τιμή των μετοχών των συνδεδεμένων επιχειρήσεων (το σύνολο των μετοχών που έχουν επενδυθεί τα συσσωρευόμενα κεφάλαια-σαν μία μορφή αμοιβαίου κεφαλαίου). Αυτό το σύστημα πρέπει να έχει τις γερές διεπαφές στην πολιτική Masterfile (για να πάρουν τις κανονικές, ακριβείς λεπτομέρειες όλων των πολιτικών-συμβολαίων). Αυτό είναι απαραίτητο διότι τα ασφάλιστρα που εισέρχονται στην επιχείρηση από κάθε ασφαλιστικό προϊόν επενδύονται σε διαφορετικά χαρτοφυλάκια διαφορετικού κινδύνου ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των όρων των συμβολαίων. Για παράδειγμα προϊόντα ζωής με εγγυημένη απόδοση χρήζουν επένδυσης χαμηλού ρίσκου σε αντίθεση με τα ασφάλιστρα του κλάδου Πυρός (ενός κατά τεκμήριο, κερδοφόρου κλάδου) τα οποία απλώς χρησιμεύουν στην πληρωμή αποζημιώσεων και τα οποία μπορούν να τοποθετηθούν σε πιο «επικίνδυνες» επενδύσεις. Το σύστημα θα απαιτήσει, σίγουρα, την βοήθεια ενός συστήματος έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης όπως π.χ. Reuters ή Bloomberg.

9.4. Συστήματα διαχείρισης περιουσίας και επενδύσεων

Όλοι οι ασφαλιστές πρέπει να επενδύσουν τα ασφάλιστρα για να πληρώσουν τις αξιώσεις, να διαχειριστούν τα χαρτοφυλάκια ώστε να πληρώσουν στο μέλλον τις εγγυημένες αποδόσεις και να πληρώσουν το προσωπικό και τους προμηθευτές. Για αυτό χρειάζονται τα συστήματα διαχείρισης περιουσίας και επενδύσεων.

9.4.1. Τμήμα επένδυσης

Σε οποιοδήποτε ασφαλιστή γενικών ασφαλειών, τα πλεονάζοντα κεφάλαια επενδύονται. Ένας γενικός ασφαλιστής, στον ιδανικό κόσμο, θα συνέλεγε το ικανοποιητικό εισόδημα ασφαλιστρού για να επιτύχει διακανονισμό όλων των αξιώσεων και επομένως θα έτρεχε την επιχείρηση σε μία no loss/ no profit βάση. Τα κέρδη του θα προέρχονταν απλώς από τα έσοδα από επενδύσεις των ασφαλιστρών που έχουν συλλεχθεί προτού αυτά χρησιμοποιηθούν για να πληρωθούν οι αξιώσεις.

Για έναν ασφαλιστή ζωής η εικόνα είναι πολύ διαφορετική. Εδώ οι ασφαλισμένοι έχουν ορισμένες προσδοκίες ανάλογα με το ασφαλιστήριο συμβόλαιο (εγγυημένες αποδόσεις) και τα ασφάλιστρά τους πρέπει να επενδυθούν για να εξασφαλίσουν ότι οι επιστροφές ικανοποιούν τουλάχιστον αυτές τις προσδοκίες. Οτιδήποτε πάνω από αυτό και η επιχείρηση «κάνει χρήματα», οτιδήποτε κάτω από αυτό και την οργάνωση «χάνει χρήματα».

Το τμήμα επένδυσης είναι, επομένως, μια βασική λειτουργία και θα επανδρωθεί από το προσωπικό με τις διοικητικές δεξιότητες επένδυσης. Για να εκτελέσουν το ρόλο τους στα υψηλότερα πρότυπα χρειάζονται τις ενημερωμένες πληροφορίες για τα ασφάλιστρα και τις αξιώσεις καθώς επίσης και σημαντικές εταιρικές δαπάνες. Αυτή την πληροφορία παρέχει η υποβολή έκθεσης ταμειακών ροών που αναφέρεται στο τμήμα χρηματοδότησης.

Οι διευθυντές επένδυσης πρέπει επίσης να επικοινωνήσουν πολύ με τον αναλογιστή για να εξασφαλίσουν ότι η στρατηγική επένδυσής τους ταιριάζει με τη στρατηγική προϊόντων που διατυπώνεται από τον αναλογιστή. Μπορεί να ταιριάζουν οι πολιτικές αλλά όχι τα χρονικά όρια και το αντίθετο. Σε περιπτώσεις ασφαλειών ζωής με τα συμβόλαια να τρέχουν για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, πέρα και από την τριακονταετία, (μην ξεχνάμε πως μερικά ασφαλιστήρια προγράμματα είναι τα μακροβιότερα επενδυτικά προϊόντα μαζί με ορισμένα-σπανίζουν πλέον- ομόλογα) το τμήμα επενδύσεων είναι μία πολύ σημαντική λειτουργία για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις

Προφανώς όλες οι επιχειρήσεις είναι διαφορετικές, κάθε επιχείρηση έχει τον ιδιαίτερο τομέα ανησυχίας της, τα τρέχοντα ζητήματα ελέγχου της.

Υπάρχουν, εντούτοις, ορισμένες περιοχές των σύνθετων ασφαλιστών που φαίνονται να παρουσιάζουν πάντα στον ελεγκτή τα ίδια πιθανά προβλήματα. Γενικά πρέπει να αναφερθεί ότι οι σημαντικότεροι ασφαλιστές είναι παλαιοί, καλά καθιερωμένες, επιχειρήσεις και αυτό έχει οδηγήσει στο να έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι και να έχουν στην κατοχή τους μια συλλογή συστημάτων για να επεξεργαστούν τις διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους. Αυτά τα συστήματα υπήρχε η τάση να έχουν προστεθεί όποτε απαιτήθηκαν, πολλά δεν είναι συμβατά με τα συστήματα που είναι ήδη σε ισχύ (καθιέρωση συστημάτων), πολλά χρησιμοποιούνται από τις ειδικές λειτουργίες όπως οι αναλογιστές που έχουν χτίσει τα συστήματα οι ίδιοι και έτσι δεν έχουν ακολουθήσει απαραίτητως τις καθιερωμένες μεθοδολογίες σχεδίου συστημάτων. Αυτά είναι προβλήματα που ο εσωτερικός έλεγχος συναντά καθημερινά στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις.

9.5. Ελεγκτικές ιδιαιτερότητες

9.5.1. Μπερδεύοντας τα κεφάλαια μετόχων και ασφαλισμένων

Δηλώθηκε νωρίτερα ότι υπάρχει μια νομική απαίτηση να κρατηθούν τα κεφάλαια του ασφαλισμένου και του μετόχου χωριστά. Κατά γενικό κανόνα τα κεφάλαια μεταφέρονται μόνο στο δοχείο μετόχων αφότου έχει εκτελέσει ο αναλογιστής την αξιολόγησή του και έχει συμφωνήσει με ένα πλεόνασμα που μπορεί να διανεμηθεί στους μετόχους. Έτσι η εικόνα που φαντάζεται κάποιος είναι ότι όλα τα κεφάλαια που παραλαμβάνονται από την επιχείρηση από τους ασφαλισμένους του πηγαίνουν σε έναν τραπεζικό λογαριασμό και μπορούν έπειτα να διανεμηθούν σε αξιώσεις. Ο αναλογιστής εκτελεί μια αξιολόγηση - παρούσα αξία των μελλοντικών οφειλών μείον παρούσα αξία των μελλοντικών ασφαλίσεων - και καθιερώνει ένα πλεόνασμα, μερικά από το οποίο μπορούν να μεταφερθούν στον απολογισμό του μετόχου. Αυτό είναι όλο πολύ καλά αλλά πώς είναι η επιχείρηση πληρώνει τις τρέχουσες δαπάνες της στο μεταξύ; Εάν αυτές οι δαπάνες πληρώνονται από τον ίδιο απολογισμό όπως οι συναλλαγές μετόχων και ασφαλισμένων τότε υπάρχει σημαντικό

πρόβλημα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κρατήσουν αυτές τις συναλλαγές εξ' ολοκλήρου χωριστές και για μερικές αποδεικνύεται πολύ δύσκολο.

9.5.2 Λογαριασμοί

Αυτή είναι μια περιοχή που οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες είχαν προβλήματα κάποια χρονική στιγμή. Οι προσωρινοί λογαριασμοί θα χρησιμοποιηθούν για να κρατήσουν τα χρήματα που λαμβάνονται από τις ασφαλιστικές προτάσεις ενώ εκείνες οι προτάσεις είναι ακόμα στην διαδικασία underwriting (αποδοχής ή όχι) και αναμένουν την τελική τεκμηρίωση πριν σταλούν στον πελάτη. Όλα αυτά τα χρήματα θα είναι στους χωριστούς λογαριασμούς στο γενικό καθολικό αλλά μπορούν ή όχι να είναι στους χωριστούς τραπεζικούς λογαριασμούς αφού δεδομένου ότι είναι όλα χρήματα ασφαλισμένων πρέπει όλα να είναι σε έναν τραπεζικό λογαριασμό που είναι μέρος των κεφαλαίων ασφαλισμένων. Τι τείνει να συμβεί όταν μεγάλοι όγκοι συναλλαγών περνούν από αυτούς τους λογαριασμούς και εάν δεν ρυθμίζονται αυστηρά τα στοιχεία δεν παίρνουν καθαρισμένα. Υπό τον όρο ότι ο ασφαλισμένος λαμβάνει μια πολιτική ή μια επιταγή αξίωσης, ή δεν λαμβάνει μια ειδοποίηση δηλώνοντας ότι η πολιτική τους είναι στα καθυστερούμενα, δεν παραπονιούνται. Η ασφάλεια, ιδιαίτερα επιχείρηση ζωής, είναι κάτι όπου είναι πολύ δύσκολο για τον ασφαλισμένο να ξέρει σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο ποια ασφάλιστρα έχουν εφαρμοστεί στις πολιτικές τους και επομένως οι επιχειρήσεις δεν παίρνουν την ανατροφοδότηση για τα ελλείποντα "ασφάλιστρα" με τον ίδιο τρόπο όπως μια τράπεζα ή μια οικοδομική εταιρεία.

9.5.3 Συμφωνίες

Τα προβλήματα μπορούν εδώ να εμπίσουν σε δύο κατηγορίες. Αρχικά, το πρόβλημα των διαφορετικών συστημάτων μέσα στην επιχείρηση που απαιτούν τη χρήση των ίδιων στοιχείων. Παραδείγματος χάριν, η βάση δεδομένων ασφαλισμένων καταγράφει τις λεπτομέρειες όλων των πελατών στους οποίους η επιχείρηση έχει μια πιθανή ευθύνη. Οι αναλογιστές έχουν μια βάση δεδομένων που χρησιμοποιούν για να εκτιμήσουν τα μελλοντικά

στοιχεία του παθητικού της επιχείρησης. Εάν αυτά τα δύο συστήματα δεν συμφιλιώνονται, σε ένα ελάχιστο βαθμό πριν από κάθε τρέξιμο αξιολόγησης, υπάρχει η δυνατότητα να υπάρχει καταγραφή παρούσα σε ένα σύστημα αλλά όχι σε άλλο. Ένας πελάτης που έχει διάφορες διαφορετικές πολιτικές (συμβόλαια) θα μπορούσε να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε σύστημα ή σε όλα ή και σε κανένα. Εκτός αν υπάρχουν ακριβείς κανόνες συμφιλίωσης σε ισχύ είναι εύκολο να φανεί πώς μια τέτοια κατάσταση θα μπορούσε να οδηγήσει στα προβλήματα. Η μη συμφωνία των τραπεζικών λογαριασμών θα ήταν ένα ζήτημα λογιστικού ελέγχου σε οποιαδήποτε επιχείρηση, σε μια ασφαλιστική λειτουργία είναι ένα σημαντικό ζήτημα επειδή υπάρχουν συνήθως πολλοί τραπεζικοί λογαριασμοί που απαιτείται να συμφωνηθούν.

Ένα άλλο παράδειγμα, συγκεκριμένο για την ασφάλεια ζωής, είναι συμφωνίες στα unit linked συμβόλαια. Νωρίτερα, εξηγήθηκε ότι οι ασφαλισμένοι αγοράζουν τις μονάδες με τα ασφάλιστρά τους και μπορούν να ελέγξουν την πρόοδο της πολιτικής τους με το να ανατρέξουν στην τιμή μονάδων στον οικονομικό Τύπο. Από την άποψη αυτή, η επιχείρηση χρειάζεται τα στοιχεία για δύο λόγους. Αρχικά, καταγράφει τον αριθμό μονάδων ενάντια σε κάθε αρχείο ασφαλισμένου αφετέρου, χρειάζεται το συνολικό σύνολο όλων των μονάδων όλων των ασφαλισμένων για να υπολογίσει τις τιμές μονάδων του σε κανονική βάση. Εάν αυτά τα δύο αρχεία δεν συμφιλιώνονται τακτικά υπάρχει ο κίνδυνος των ανακριβών τιμών μονάδων που υπολογίζονται.

9.5.4 Εξαπάτηση

Για να κυριολεκτήσουμε αυτό είναι ένα ζήτημα για το τμήμα συμμόρφωσης της επιχείρησης αλλά λόγω της σοβαρότητάς του είναι συνηθισμένο για τους εσωτερικούς ελεγκτές να αναμιχθούν επίσης - ιδιαίτερα εάν ο εσωτερικός έλεγχος και η συμμόρφωση είναι κάτω από την ίδια διαχείριση.

Το πρόβλημα είναι γνωστό όσον αφορά στις συντάξεις όταν οι άνθρωποι ενθαρρύνονται από τους πωλητές να αφήσουν τα τρέχοντα συνταξιοδοτικά προγράμματά τους και να πάρουν καινούργια με τις ευλογίες

της επιχείρησης του πωλητή που, σε πολλές περιπτώσεις, έχουν φτωχότερα οφέλη από τα προγράμματα που άφησαν.

Μια επιθεώρηση των καταγγελιών των πελατών, όταν αυτές παραδίδονται νωρίς είναι μια καρποφόρος περιοχή για τον ελεγκτή για να ανιχνεύσει τα πιθανά προβλήματα σε αυτήν την περιοχή. Εάν μια καταγγελία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων σχετικά με την πώληση, δεν απευθύνεται στην επιχείρηση προς ικανοποίηση του ενάγοντος, μπορεί να αναφερθεί στο Επαγγελματικό Επιμελητήριο.

9.5.5 Απάτη αξιώσεων

Αυτό μπορεί να έχει επιπτώσεις και στη ζωή και στη γενική ασφάλιση αν και τείνει να είναι περισσότερο πρόβλημα των γενικών ασφαλειών. Το πρόβλημα είναι όταν παρουσιάζεται υποβολή αξιώσεων όταν δεν εμφανιστεί ένα από τα ασφαλιζόμενα γεγονότα - ψευδής αξίωση θανάτου, ψευδής αξίωση ατυχήματος - ή υποβολής διογκωμένων αξιώσεων σε σχέση με τα γνήσια γεγονότα.

Στη γενική πλευρά η επιχείρηση συνήθως θα συνδεθεί με τους ειδικούς στο τμήμα αξιώσεων που θα έχει τους δείκτες για να δώσει έμφαση στην πιθανή απάτη και θα τακτοποιήσει την «ζημιά» έπειτα από έρευνα. Ο ελεγκτής πρέπει να εξασφαλίσει ότι αυτό συμβαίνει και ότι το σύστημα λειτουργεί αποτελεσματικά δεδομένου ότι αυτός ο τύπος απάτης μπορεί να κοστίζει στην επιχείρηση ένα ουσιαστικό ποσό. Από την πλευρά ζωής δεν είναι συνηθισμένο να υπάρξουν οι ειδικοί στο τμήμα αξιώσεων, η επιχείρηση θα στηριχθεί απλά στην εμπειρία του προσωπικού αξιώσεων. Ενώ οι ψευδείς αξιώσεις, συνήθως θάνατος απαιτούν πολλά δικαιολογητικά, δεν θα είναι ένα μεγάλο πρόβλημα όπως στη γενική πλευρά, μπορεί, όμως, να κοστίζει πολλά περισσότερα χρήματα και μερικές φορές -σπάνια-είναι δυσκολότερο να ανιχνευθεί. Τελικά ποιος ξέρει αν ένα πιστοποιητικό θανάτου που εκδίδεται, για παράδειγμα, στη Βραζιλία είναι πλαστό ή αυθεντικό!

9.5.6. Μακροπρόθεσμες εγγυήσεις

Ενώ πρόκειται αυστηρά για μία περιοχή του αναλογιστή, αυτή είναι μια περιοχή όπου ένας καλός εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να δείξει ενδιαφέρον. Η ασφάλεια ζωής ήταν ένα μακροπρόθεσμο προϊόν όπου τα ενδεχόμενα οφέλη καθορίστηκαν στην έναρξη, με, ίσως, τα επιδόματα που προστίθενται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του συμβολαίου, μέχρι την ωριμότητα, ή το θάνατο εάν προηγούμενα, τα ασφάλιστρα πληρώνονται κανονικά. Αυτό το ενδεχόμενο pay-out θα μπορούσε να είναι 25-30 έτη στο μέλλον.

Αυτά τα προϊόντα σχεδιάστηκαν, και τα επόμενα επιδόματα δηλώθηκαν, βασισμένα στην καλύτερη εικασία του αναλογιστή των πιθανών μελλοντικών οικονομικών και δημογραφικών όρων. Αλλά ο αναλογιστής κοιτάζει καλά στο μέλλον, τι εάν οι προβλέψεις κάνουν λάθος σε οποιαδήποτε μεγάλη έκταση; Συνήθως αυτές οι πρόσθετες επιφυλάξεις καλύπτονται με το να μην διανέμονται όλα τα διαθέσιμα πλεονάσματα. Εάν, εντούτοις, οι μελλοντικές εγγυήσεις είναι τόσο γενναιόδωρες που οι τρέχουσες προβολές δείχνουν ότι η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να τους συναντήσει αυτό ασκεί πολύ σημαντική επίδραση στην επιχείρηση.

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει έναν σταθερό διάλογο με τον αναλογιστή για να εξασφαλίσει ότι όλα τα λογικά μέτρα λαμβάνονται για να αποφύγουν αυτήν την κατάσταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ Α.Ε.Ε.Γ.Α.

«Η ΕΘΝΙΚΗ»

10.1. Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις ιδιαιτερότητες που αντιμετωπίζει όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο μία ασφαλιστική εταιρία. Είδαμε πως στις οικονομικές υπηρεσίες και, ιδιαίτερα, στην κατάρτιση των λογιστικών καταστάσεων οι ασφαλιστικές εταιρίες παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά λόγω των προβλέψεων που είναι αναγκαίο να γίνονται για εκκρεμείς ζημιές ή/ και για ζημιές από συμβόλαια επόμενης χρήσης. Επιπρόσθετα, οι μονάδες παραγωγής μιας ασφαλιστικής εταιρίας είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ελεγχθούν διότι διαφέρουν ουσιαστικά από τις μονάδες παραγωγής οποιασδήποτε άλλης βιομηχανίας. Σε μία άλλη βιομηχανία η εναρμόνιση με τις εγκεκριμένες διαδικασίες παραγωγής θα έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή του προϊόντος με τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί η επιχείρηση. Επιτυγχάνεται, δηλαδή, μία ομοιογένεια η οποία είναι αδύνατο να επιτευχθεί στον ασφαλιστικό κλάδο. Αντίθετα, σε μία ασφαλιστική επιχείρηση η παραγωγή ενός ασφαλιστήριου συμβολαίου, πολλές φορές, είναι μοναδική περίπτωση (χρειάζεται, δηλαδή, μοναδική ανάληψη κινδύνου, μοναδική τιμολόγηση κλπ.). Παράλληλα, με την έκδοση του συμβολαίου η εργασία της ασφαλιστικής επιχείρησης δεν έχει τελειώσει μιας και υπάρχει το κομμάτι των αποζημιώσεων σε περίπτωση ζημιάς όπου, και εδώ, όσο και αν ακολουθηθούν οι διαδικασίες το αποτέλεσμα μπορεί να είναι διαφορετικό μιας και ελλοχεύει, πάντα, ο κίνδυνος της απάτης αξιώσεων εκ μέρους των ασφαλισμένων.

10.2. Α.Ε.Ε.Γ.Α. «Η ΕΘΝΙΚΗ».

10.2.1. Η ιστορία

Η Α.Ε.Ε.Γ.Α. (Ανώνυμος Ελληνική Εταιρία Γενικών Ασφαλειών) «Η ΕΘΝΙΚΗ» είναι μία από τις λίγες, σήμερα, ασφαλιστικές εταιρίες στην Ελλάδα που μπορεί κάτω από την ίδια «σκέπη» να εξασκεί την λειτουργία της για όλους τους κλάδους ασφαλειών, γεγονός που τις επιτρέπει να δημοσιεύει ενοποιημένες λογιστικές καταστάσεις. Σε αντίθεση με άλλες ασφαλιστικές εταιρίες (π.χ. INTERAMERICAN, ALLIANZ κλπ.) που έχουν άλλη εταιρία για τις ασφάλειες ζωής και άλλη για τις ασφάλειες ζημιών η «ΕΘΝΙΚΗ» μπορεί κάτω από τον ίδιο οργανισμό να ασκεί κάθε είδους ασφάλιση γεγονός που έχει επίδραση στην απεικόνιση των αποτελεσμάτων της. Ιδρύθηκε το 1891 και είναι σήμερα η αρχαιότερη ασφαλιστική εταιρία στην Ελλάδα. Είναι μέλος του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, γεγονός που έχει, κατά καιρούς, επηρεάσει την πορεία της και συνεχίζει να την επηρεάζει. Σημαντικές χρονιές-σταθμοί στην ιστορία της εταιρίας είναι οι εξής:

1964 - Η «ΕΘΝΙΚΗ» ιδρύει την ναυτασφαλιστική εταιρία πλοίων και αεροσκαφών ενώ μεταστεγάζεται στην σημερινή της έδρα στην οδό Καραγιώργη Σερβίας 8 στο Σύνταγμα.

1980 – Δημιουργείται το agency system, το ιδιόκτητο δίκτυο πωλήσεων της εταιρίας.

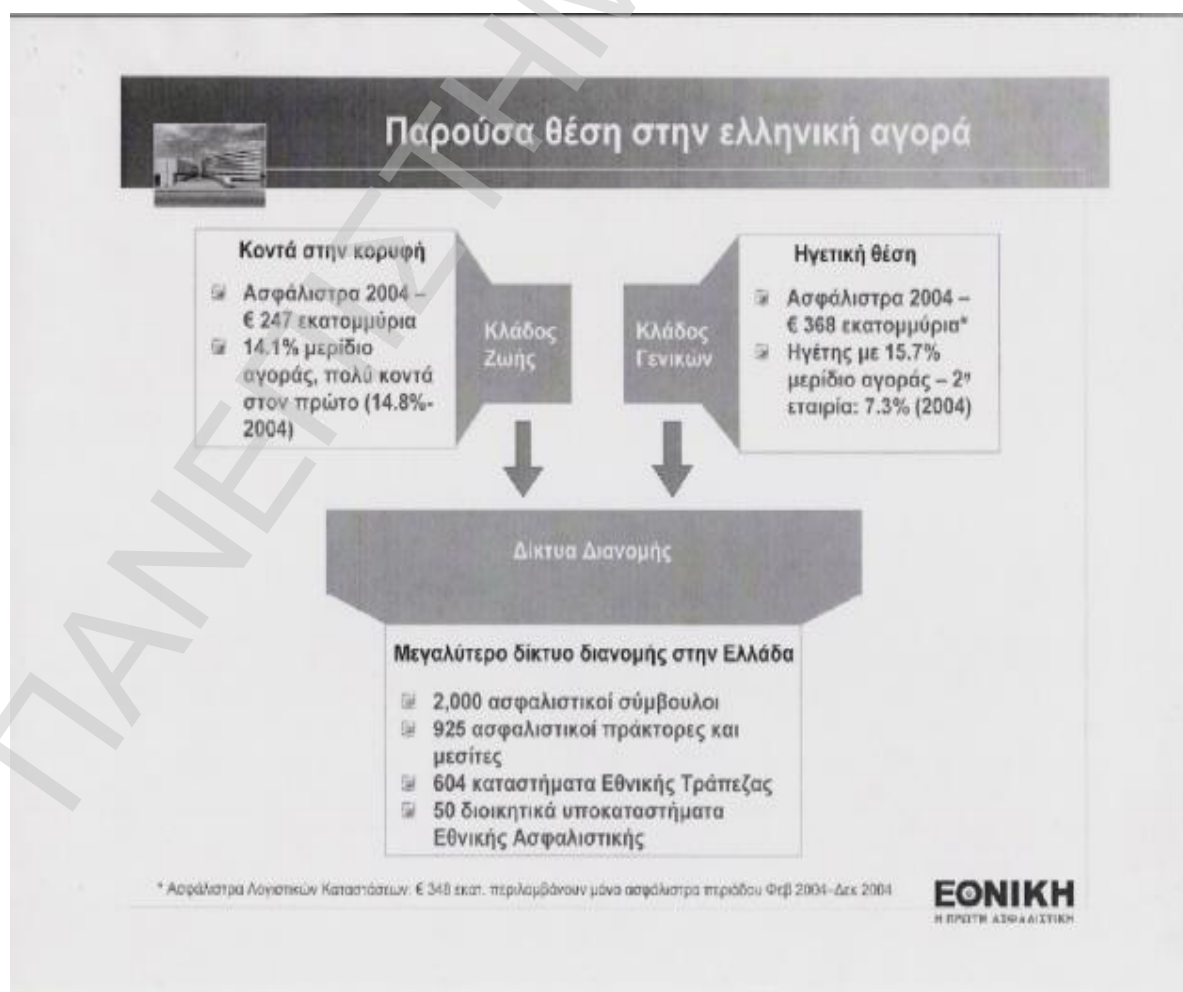
1997 – Συγχωνεύονται όλες οι ασφαλιστικές εταιρίες του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (Αστήρ, ΕΤΕΒΑ, Πανελλήνιος, Λαϊκή) δημιουργώντας έναν ισχυρό ασφαλιστικό οργανισμό για τα ελληνικά αλλά βαλκανικά δεδομένα. Παρ' όλο τον όγκο που δημιουργήθηκε από την συγχώνευση ήρθαν και τα προβλήματα από τις υποχρεώσεις των συγχωνευόμενων εταιριών.

2005 - Η εταιρία μεταστεγάζεται σε ένα υπερσύγχρονο κτίριο στην Λεωφόρο Συγγρού δίδοντας ένα τέλος στο μακροχρόνιο πρόβλημα της στέγασης μιας και οι διάφορες διευθύνσεις ήταν διεσπαρμένες σε κτίρια στο κέντρο ης Αθήνας.

2006-.... Η στρατηγική πολιτική της εταιρίας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την στρατηγική της τράπεζας. Εξάπλωση στα Βαλκάνια εκμεταλλευόμενη την εδραιωμένη θέση και το δίκτυο καταστημάτων της τράπεζας στις περιοχές αυτές (Σερβία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρος και, εδώ και λίγο καιρό, Τουρκία).

10.2.2. Οι αριθμοί

Η Α.Ε.Ε.Γ.Α. «Η ΕΘΝΙΚΗ» είναι μία από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες στην Ελλάδα τόσο στις ασφάλειες ζωής όσο και στις ασφάλειες ζημιών.



Τα στοιχεία που αναφέρονται στην παραπάνω εικόνα αφορούν αποτελέσματα του 2004 και δείχνουν τον ηγετικό ρόλο της Α.Ε.Ε.Γ.Α. « Η ΕΘΝΙΚΗ» στην ελληνική ασφαλιστική αγορά και σε όλους τους κλάδους . Είναι η μοναδική εταιρία στην Ελλάδα που ασκεί όλες τις ασφαλιστικές δραστηριότητες συμπεριλαμβανομένων των κλάδων πλοίων, αεροσκαφών, μεταφορών, απώλειας κερδών, πιστώσεων και εγγυήσεων, κλοπής και εμπιστοσύνης κλπ.

Παράλληλα, όπως φαίνεται και από την εικόνα είναι η μοναδική ασφαλιστική εταιρία στην Ελλάδα (μαζί με την Αγροτική Ασφαλιστική) που έχει ιδιόκτητα υποκαταστήματα στην περιφέρεια παρ' όλο που υπάρχει μία τάση να μειωθούν.

Σημαντικό ρόλο στην Εταιρία διαδραματίζει το υπαλληλικό προσωπικό το οποίο έγιναν τα τελευταία χρόνια συντονισμένες προσπάθειες να μειωθεί/ ανανεωθεί με δύο προγράμματα εθελουσίας εξόδου και έναν διαγωνισμό πρόσληψης Τα στοιχεία όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της Εταιρίας εμφανίζονται στους παρακάτω πίνακες και είναι διαθέσιμα στον δικτυακό τόπο της εταιρίας www.ethniki-asfalistiki.gr .

ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2003	1.336
2004	1.309
2005	1.247

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 31.12.2005

ΑΝΔΡΕΣ	555
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	692
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	765
ΔΙΚΤΥΟ	482

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ (31.05.2006)

ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΗΣ	59
ΜΕΣΗ	773
"ΑΝΩΤΕΡΗ - ΑΝΩΤΑΤΗ"	321
"ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ - ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΑ"	94

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (24.05.2006)	
0-5	261
6-10	117
11-15	181
16-20	271
21-25	278
26-30	116
31 +	23

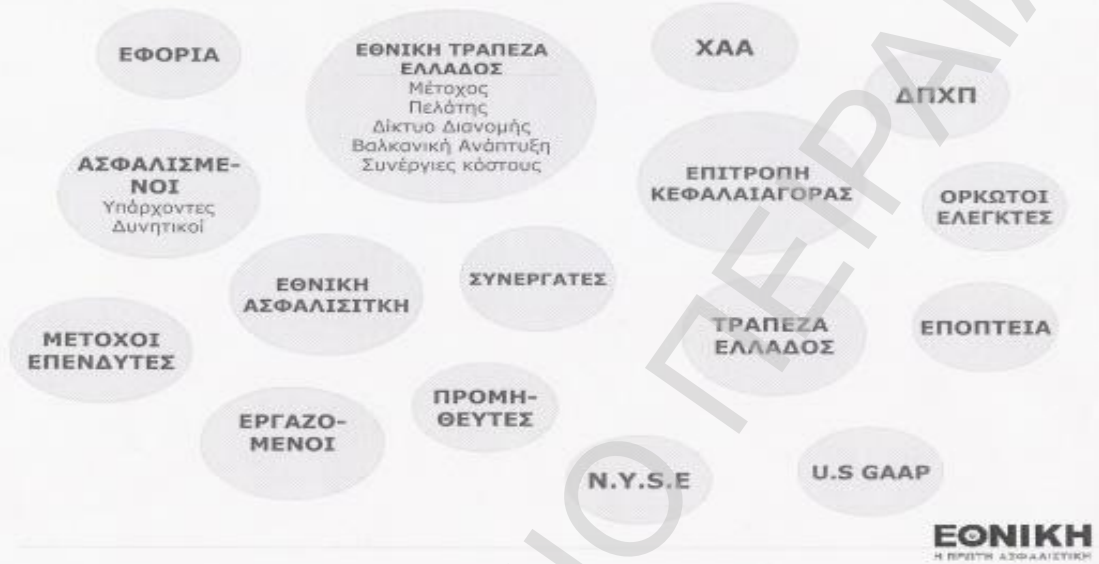
10.3. Εσωτερικός Έλεγχος

10.3.1. Ιδιαιτερότητες

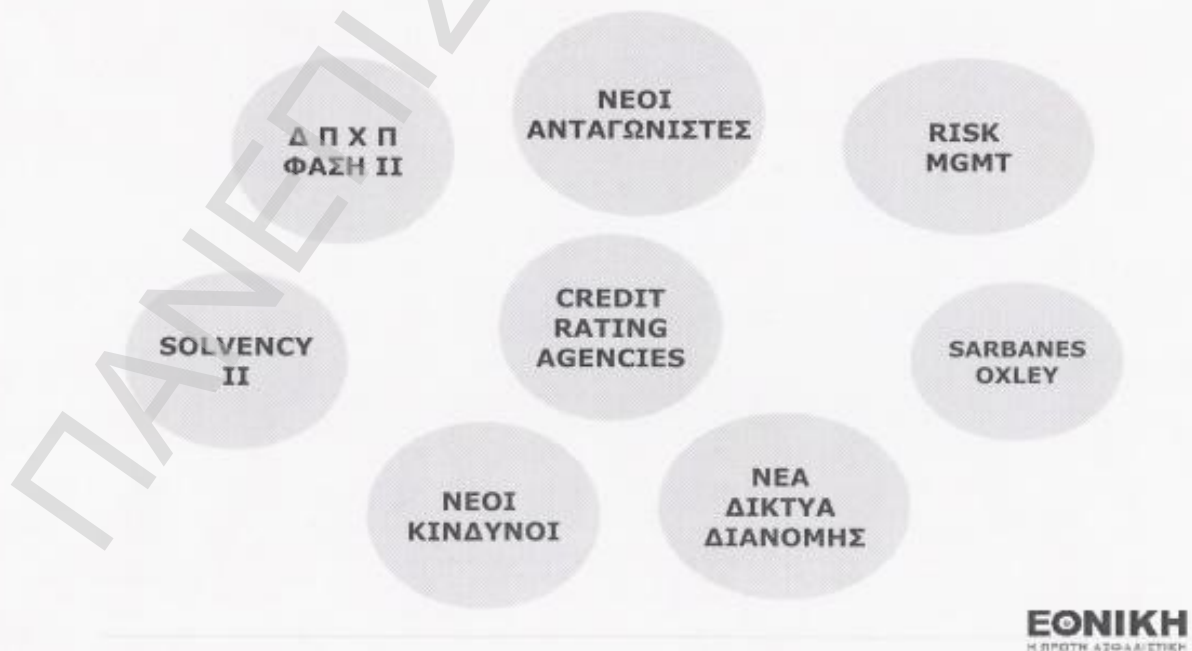
Η Εθνική Ασφαλιστική λόγω διαφόρων συνθηκών –ιδιαιτεροτήτων είναι υποχρεωμένη να υπακούει σε πολλές και διάφορες νομοθετικές διατάξεις είτε από την Ελλάδα είτε από το εξωτερικό. Από τον Δεκέμβριο του 2004 είναι υποχρεωμένη λόγω διαπραγμάτευσης της μετοχής της στο Χ.Α.Α. να παρουσιάζει τις λογιστικές της καταστάσεις βάση Διεθνών Λογιστικών Προτύπων. Παράλληλα, βάση του νόμου περί Εταιρικής Διακυβέρνησης η σύσταση της Επιτροπής Ελέγχου είναι υποχρεωτική. Ως μέλος του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος είναι υποχρεωμένη να εναρμονισθεί με το Sarbanes Oxley act μιας και η μετοχή της μητρικής εταιρίας (Ε.Τ.Ε.) διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η εφαρμογή του Solvency II έχει σοβαρό αντίκτυπο στα περιθώρια φερεγγυότητας που πρέπει να κρατά η Εταιρία για πληρωμή αποζημιώσεων. Στις παρακάτω εικόνες φαίνονται οι παράγοντες που επηρέαζαν την πορεία της Εταιρίας όλα αυτά τα χρόνια αλλά και πως διαμορφώνεται η κατάσταση με τα νέα νομοθετικά και μη δεδομένα. Γίνεται αντιληπτό πως η Εταιρία είναι υποχρεωμένη στη δημιουργία και διατήρηση ενός συστήματος αλλά και μιας υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου που θα μπορεί να αντεπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις.



Το σύμπαν και η Εθνική Ασφαλιστική



Νέοι πλανήτες - μετεωρίτες



10.3.2. Εσωτερικός Έλεγχος- Προσέγγιση

Η Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου της Εθνικής Ασφαλιστικής, μετονομάστηκε πρόσφατα σε Εσωτερικός Έλεγχος, ήταν δομημένη στα πρότυπα της μητρικής τράπεζας και λειτουργούσε ως μία Επιθεώρηση (αυτή ήταν και η ονομασία της Δ/σης) που είχε ως σκοπό τον διαχειριστικό-ταμειακό έλεγχο των υποκαταστημάτων της Εταιρίας τα οποία, όπως προαναφέραμε, τα προηγούμενα χρόνια ήταν αρκετά περισσότερα από σήμερα. Η λειτουργία τους ήταν η ανεύρεση του λάθους από μεριάς του υπαλλήλου που διενεργούσε την εργασία και η προσέγγιση ήταν η παραδοσιακή όπως αυτή αποτυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι αλλαγές που υπήρξαν, όμως, στο νομοθετικό, κυρίως, πλαίσιο υποχρέωσαν την Εταιρία στη δημιουργία μίας σύγχρονης υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου αλλά κυρίως στη δημιουργία ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που θα προβλέπει την ύπαρξη γενικών πολιτικών, διαδικασιών για όλες τις δραστηριότητες της Εταιρίας, περιγραφές θέσης εργασίας για όλο το προσωπικό, δημιουργία Επιτροπής Ελέγχου με συγκεκριμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες κλπ.

10.3.3. Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα της Εταιρίας δεν έχει τροποποιηθεί για τις ανάγκες του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά πλέον είναι ορατή η διαβάθμιση της ιεραρχίας μέχρι το τελευταίο επίπεδο και το κυριότερο σε κάθε επίπεδο είναι γνωστό και αποτυπωμένο ποιες είναι επ' ακριβώς οι εργασίες του. Παράλληλα, έχουν αποτυπωθεί οι αρμοδιότητες και τα όρια ευθύνης που έχει κάθε επίπεδο στην ιεραρχία τόσο στις γενικές αρμοδιότητες (έγκριση εξόδων, έγκριση αδειας, μετακίνηση υπαλλήλου κλπ.) όσο και στις ειδικές αρμοδιότητες που έχουν να κάνουν με το αντικείμενο εργασίας (έγκριση αποζημίωσης, όρια ανάληψης κινδύνου κλπ.) Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται το οργανόγραμμα της εταιρίας μέχρι το επίπεδο της Δ/σης. Κάθε Δ/ση είναι χωρισμένη σε τομείς (κυρίως ανάληψης, ζημιών και υποστήριξης), οι τομείς σε τμήματα και αυτά σε υπηρεσίες ανάλογα με τη φύση των εργασιών.

10.3.4. Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου

Στη Εθνική Ασφαλιστική η Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου, όπως προαναφέραμε, αναδιαρθρώθηκε πρόσφατα ώστε να εναρμονιστεί με τις νέες ελληνικές, ευρωπαϊκές αλλά και παγκόσμιες απαιτήσεις. Το προσωπικό της εν λόγω Δ/σης αποτελείται εξ' ολοκλήρου από στελέχη από απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οικονομικής κατεύθυνσης των οποίων η γνώση συμπληρώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με εξωεπιχειρησιακά σεμινάρια επί θεμάτων εσωτερικού ελέγχου που διοργανώνονται από τον επίσημο φορέα εσωτερικού ελέγχου, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.). Της Δ/σης προϊστάται εμπειρότατο (περισσότερα από 25 χρόνια) στέλεχος της μητρικής Εταιρίας. Ο τρόπος λειτουργίας της Δ/σης Εσωτερικού Ελέγχου της Εθνικής Ασφαλιστικής καθορίζεται από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Δ/σης ο οποίος αναθεωρήθηκε πρόσφατα. Το έργο της Δ/σης είναι η διενέργεια τακτικών ελέγχων σε κεντρικές υπηρεσίες αλλά και υποκαταστήματα καθώς και η διενέργεια έκτακτων ελέγχων σε θέματα πάσης φύσεως κατόπιν εντολής της Ανώτατης Διοίκησης. Εδώ θα πρέπει να διευκρινίσουμε πως οι εντολές, φαίνεται να, έρχονται σε αντίθεση με όσα προαναφέραμε περί ελέγχου και της ανώτατης διοίκησης από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού. Στην εν λόγω εταιρία κάτι τέτοιο δεν ισχύει μιας και ο Δ/νων Σύμβουλος της Εταιρίας εδώ και λίγους μήνες είναι και Πρόεδρος του Δ.Σ. της Εταιρίας. Μπορεί αυτό να φαίνεται λίγο οξύμωρο, να είναι, δηλαδή, το ίδιο άτομο και ελεγκτής και ελεγχόμενος αλλά η τοποθέτηση του και στις δύο αυτές νευραλγικές θέσεις κρίθηκε αναγκαία για την επίτευξη άλλου είδους αποτελεσμάτων. Τέλος, να σημειώσουμε πως η Δ/ση στερείται στελέχους με γνώσεις περί ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων, γεγονός που καθιστά τον έλεγχο της Δ/σης Πληροφορικής, ενδοεταιρικά τουλάχιστον, αδύνατο.

10.3.5. Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή ελέγχου της Εθνικής Ασφαλιστικής αποτελείται από τρία άτομα με πρόεδρο ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της Εταιρίας. Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Επιτροπής είναι:

- Η εκπόνηση, σε συνεννόηση με την Δ/νση, του προγράμματος ελέγχου της εταιρίας για τον επόμενο χρόνο.
- Η σύνταξη πορισμάτων ελέγχου και ενημέρωση του Δ.Σ. για τα αποτελέσματα αυτών.
- Η εξέταση την αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης και η πρόταση για τροποποίηση αυτού.
- Η εξασφάλιση ότι δεν υπάρχει κανένας αδικαιολόγητος περιορισμός στην δουλειά των εσωτερικών ελεγκτών.
- Η επισκόπηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβανομένης της συμμόρφωσης με τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου (εγκεκριμένα από το IIA-παγκόσμιο ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών) για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου. Στην επισκόπηση αυτή συμπεριλαμβάνεται και η σύνταξη έκθεσης σχετικά με την ποιότητα του προσωπικού της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και ενδεχόμενες προτάσεις.

10.3.6. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πως βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο παρ' όλο που, σίγουρα, χρήζει βελτίωσης.

Όπως έχουμε, ήδη αναφέρει, ένα σωστά δομημένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται σε διάφορες παραμέτρους των οποίων το κυριότερο χαρακτηριστικό είναι πως πρέπει να είναι καταγεγραμμένες. Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου συνίσταται στα ακόλουθα:

- Γραπτές πολιτικές εταιρίας (company policies)
- Γραπτές διαδικασίες (procedures)
- Καθημερινούς λειτουργικούς ελέγχους (day to day operating controls)
- Περιγραφές θέσεων εργασίας (job descriptions)
- Εγχειρίδιο εγκρίσεων (authority manual)

A) Πολιτικές Εταιρίας

Οι πολιτικές που ακολουθεί η Εταιρία στο μεγαλύτερο ποσοστό τους είναι καταγεγραμμένες και το κυριότερο βρίσκονται σε γνώση από το σύνολο του προσωπικού. Το κυριότερο εγχειρίδιο από το οποίο διαφαίνονται οι πολιτικές της Εταιρίας είναι ο Εσωτερικός Κανονισμός Εργασίας (Ε.Κ.Ε.) Ο Ε.Κ.Ε. είναι το εγχειρίδιο που καθορίζει τις σχέσεις του προσωπικού με τη διοίκηση της Εταιρίας. Στον κανονισμό ορίζονται τα δικαιώματα των εργαζομένων οι υποχρεώσεις αυτών, τα πειθαρχικά παραπτώματα και συμβούλια, οι άδειες, η διαδικασία εξέλιξης και κάθε λογής ζητήματος που αφορούν την εταιρία. Οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων ορίζονται και από την ατομική σύμβαση εργασίας που έχει υπογράψει ο κάθε εργαζόμενος με την εταιρία. Στην ουσία όλος ο κώδικας δεοντολογίας της Εταιρίας περικλείεται σε αυτά τα δύο έντυπα.

Παράλληλα, υπάρχουν και διάφορα άλλα έντυπα που αναδεικνύουν την πολιτική της Εταιρίας σε πολλά θέματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Κανονισμός μετακίνησης εκτός έδρας
- Κανονισμός-διαδικασία επιλογής προμηθευτή
- Κανονισμός αξιολόγησης εκπαιδευτικών αναγκών προσωπικού
- Κανονισμός αξιολόγησης εργαζομένων
- Κανονισμός εκποίησης περιουσιακών στοιχείων
- Κανονισμός δανείων προσωπικού

Τα όργανα επιβολής των κανονισμών της Εταιρίας είναι διάφορα συμβούλια αποτελούμενα από μέλη της Διοίκησης αλλά και εκπρόσωπους των εργαζομένων είτε μέσα από το σύλλογο είτε όχι τα μέλη των οποίων έχουν θητεία ενός έτους και είναι γνωστά στο προσωπικό από την αρχή του εκάστοτε έτους. Τα κυριότερα από αυτά είναι :

- Πρωτοβάθμιο και Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο
- Επιχειρησιακό Συμβούλιο
- Επιτροπή Εκποίησης Περιουσιακών Στοιχείων
- Επιτροπή Εκκαθάρισης Οφειλών
- Συμβούλιο Εξέλιξης Προσωπικού
- Συμβούλιο έγκρισης δανείων

Εδώ θα πρέπει να σταθούμε λίγο στο Επιχειρησιακό Συμβούλιο και τις αρμοδιότητές του. Το Επιχειρησιακό Συμβούλιο συγκροτείται κάθε έτος από μέλη της Διοίκησης αλλά και των εργαζομένων και τα θέματα με τα οποία ασχολείται είναι θέματα που αφορούν την στρατηγική ανάπτυξη και τους μεσομακροχρόνιους στόχους της Εταιρίας. Σε αυτό το συμβούλιο, όπως προείπαμε συμμετέχουν και εργαζόμενοι, ακούν τις προτάσεις, αντιπροτείνουν διάφορες εναλλακτικές, συμφωνούν ή όχι με τον στρατηγικό σχεδιασμό και είναι επιφορτισμένοι με το δύσκολο έργο να μεταφέρουν τις επιθυμίες αλλά και τις απαιτήσεις της Διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό της Εταιρίας.

Πολλές από τις παραπάνω πολιτικές σε άλλου είδους θέματα (ιεραρχίας κλπ.) φαίνονται στο παράρτημα 1.

B) Γραπτές Διαδικασίες

Στην προσπάθεια για το όσο το δυνατόν ποιοτικότερο αλλά, κυρίως, ομοιόμορφο αποτέλεσμα κάθε φορά που εκτελείται μία εργασία η Εταιρία έχει θεσπίσει γραπτές διαδικασίες για κάθε λογής εργασία που εκτελείται από τον οποιοδήποτε υπάλληλο. Οι διαδικασίες αυτές είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας της εκάστοτε Δ/σης που εκτελεί την ανάλογη εργασία με την Δ/ση Οργάνωσης και Ποιότητας της Εταιρίας. Οι διαδικασίες αυτές αφορούν

κάθε εργασία από την έκδοση πράσινης κάρτας ώστε το ασφαλισμένο Ε.Ι.Χ. να ταξιδέψει στο εξωτερικό στην Δ/ση Αυτοκινήτων μέχρι την εργασία αποζημίωσης από προσωπικό ατύχημα στην Δ/ση Ατομικών Ασφαλειών Ζωής και Υγείας. Στην ουσία πρόκειται για γραπτές οδηγίες για το πως θα πρέπει να εκτελείται μία εργασία. Όλες οι διαδικασίες έχουν ενυπόγραφη έγκριση και βρίσκονται καταχωρημένες στο ηλεκτρονικό αρχείο της Εταιρίας, πρόσβαση στο οποίο έχουν όλοι οι εργαζόμενοι μέσω των υπολογιστών τους και του τοπικού intranet. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να έχουν τη μορφή απλού κειμένου ή μπορεί να έχουν τη μορφή διαγράμματος ροής εκτέλεσης έργου.

Καταγεγραμμένες διαδικασίες εκτέλεσης εργασίας δεν έχουν όλες οι Δ/σεις της Εταιρίας (για παράδειγμα η Δ/ση Στήριξης Λειτουργιών Ανώτατης Διοίκησης δεν διαθέτει) γεγονός που δυσχεραίνει τον έλεγχο σε αυτές τις Δ/σεις. Παράλληλα, και στις Δ/σεις που διαθέτουν δεν είναι καταγεγραμμένες οι διαδικασίες εκτέλεσης όλων των εργασιών. Αυτό αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στην προσπάθεια εναρμόνισης της Εταιρίας με το διεθνές νομοθετικό πλαίσιο και, ιδιαίτερα, με το Sarbanes Oxley act. Οι μοναδικές Δ/σεις που έχουν καταγεγραμμένες όλες τις εργασίες τους αλλά και τις διαδικασίες εκτέλεσης αυτών είναι η Δ/ση Ομαδικών Ασφαλειών Ζωής και ο Τομέας Εκπαίδευσης Προσωπικού και Παραγωγικού Δικτύου, γεγονός που τους έχει δώσει και την πιστοποίηση ISO. Παρ' όλα αυτά βρίσκεται εν εξελίξει ένα μεγαλόπνοο σχέδιο με χρονοδιάγραμμα για κάθε Δ/ση ώστε να καταγραφούν πλήρως όλες οι εργασίες και οι διαδικασίες εκτέλεσης τους. Η διαδικασία αυτή αναμένεται να τερματιστεί τον Ιούνιο του 2007.

Σίγουρα, η καταγραφή όλων των διαδικασιών εκτέλεσης της εργασίας μέσα στην Εταιρία θα αποτελέσει ένα πολύ ισχυρό όπλο στα χέρια του Εσωτερικού Ελέγχου ο οποίος θα ασχολείται με τον έλεγχο εναρμόνισης του προσωπικού με τις διαδικασίες αυτές και θα επικεντρωθεί σε πιο ουσιαστικά θέματα όπως η πρόταση βελτίωσης ή/ και αλλαγής αυτών των διαδικασιών όπου κρίνεται πως ενώ εφαρμόζονται ικανοποιητικά δεν έχουν το ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Ένα δείγμα των παραπάνω εν ισχύ διαδικασιών ακολουθεί στο παράρτημα 2.

Γ) Καθημερινοί λειτουργικοί έλεγχοι (day to day operating controls)

Το συγκεκριμένο κομμάτι ενός πλήρους Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι το κομμάτι στο οποίο η Εθνική Ασφαλιστική βρίσκεται στην πιο δυσχερή θέση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε πως η έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία έννοια σχετικά καινούργια στο ελληνικό επιχειρείν. Επίσης η εν λόγω Εταιρία, όντας θυγατρική της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, μίας κατ' ουσία κρατικής επιχείρησης, είναι στην ουσία μία κρατική επιχείρηση (έστω και αν είναι ανέκαθεν Ν.Π.Ι.Δ.). Μόνο τα τελευταία χρόνια το Κράτος έχει ελαχιστοποιήσει την παρέμβασή του τόσο στην μητρική τράπεζα όσο και στη θυγατρική ασφαλιστική.

Όλοι οι καθημερινοί λειτουργικοί έλεγχοι γίνονται σιωπηρά και εμπειρικά (π.χ. συμφωνία τράπεζας και ταμείου, πληρωμή αποζημίωσης βάση τιμολογίων) και η διενέργεια αυτών στηρίζεται στην επιμέλεια και την ευσυνειδησία του εκάστοτε υπαλλήλου. Για αυτό το λόγο ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου μέχρι σήμερα δεν είναι ο έλεγχος αν τηρούνται οι λειτουργικοί έλεγχοι αλλά ο έλεγχος της εργασίας κάθε υπαλλήλου γεγονός που αναγκάζει τα στελέχη του Εσωτερικού Ελέγχου να γνωρίζουν την εργασία όλων των υπαλλήλων μέσα στην Εταιρία.

Σε αυτό το δύσκολο έργο, την θεσμοθέτηση καθημερινών γραπτών ελέγχων λειτουργικής δραστηριότητας ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πολύ κρίσιμος. Σίγουρα οι εκάστοτε Δ/νσεις γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο των εργασιών τους αλλά ο Εσωτερικός Έλεγχος γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα τους τρόπους αποφυγής κινδύνου, τον τρόπο ανίχνευσης του λάθους αλλά και της απάτης, ορισμένες φορές και, το κυριότερο, γνωρίζει το αντίκτυπο, το μέγεθος του κινδύνου που έχει κάθε εργασία αν αυτή εκτελεστεί ανορθόδοξα. Είναι, λοιπόν, στην ευθύνη του Εσωτερικού Ελέγχου να συμβουλέψει ή/ και να συνεργαστεί με την εκάστοτε Δ/ση ώστε να δημιουργηθούν εκείνα τα αποτελεσματικά «controls» που και θα ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο αλλά και δεν θα προσθέτουν γραφειοκρατία και κόστος χρηματικό ή μη στην Δ/ση.

Η δημιουργία των καθημερινών ελέγχων λειτουργικής δραστηριότητας είναι το σημείο που αδυνατεί περισσότερο το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

της Εθνικής Ασφαλιστικής και που αν τακτοποιηθεί θα απελευθερώσει τη Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου να ασχοληθεί με ποιοτικότερη εργασία.

Δ) Περιγραφές θέσεων εργασίας (job descriptions)

Η περιγραφή θέσης εργασίας είναι το εγχειρίδιο που, ουσιαστικά, οριοθετεί τα καθήκοντα του υπαλλήλου που κατέχει τη συγκεκριμένη θέση αλλά και τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα που πρέπει να κατέχει αυτός για να ασκεί απρόσκοπτα τα καθήκοντά του. Στην ουσία περιγράφει τόσο τα οργανωτικά του καθήκοντα και ευθύνες (έλεγχος υφισταμένων, διαχείριση κρίσης, προϋπολογισμός υποομάδας στο οργανόγραμμα κλπ.) όσο και τα λειτουργικά του καθήκοντά.

Επίσης, καθορίζει με σχετική ακρίβεια τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχει ένα στέλεχος για να καταλάβει τη θέση αυτή. Τα προσόντα αυτά είναι τυπικά όπως συγκεκριμένα χρόνια ή βαθμό στην εταιρία ή συγκεκριμένα χρόνια σε ανάλογο αντικείμενο μέσα στην εταιρία κλπ. Άλλα τυπικά προσόντα που καθορίζονται είναι αυτά της εκπαίδευσης (αν, δηλαδή, είναι υποχρεωτική, προαιρετική ή αδιάφορη η κατοχή πτυχίου και ποιας κατεύθυνσης, η γνώση ξένης γλώσσας και ποιας ή η παρακολούθηση συγκεκριμένων σεμιναρίων ανάλογου περιεχομένου). Παράλληλα, οριοθετούνται και τα ουσιαστικά προσόντα όπως εχεμύθεια, ικανότητα διαχείρισης κρίσεων κλπ.

Στην Εταιρία υπάρχουν περισσότερες από 600 διαφορετικές θέσεις εργασίας για τις περισσότερες στην συντριπτική πλειοψηφία από τις οποίες η περιγραφή είναι καταγεγραμμένη και βρίσκεται και αυτή καταχωρημένη στο ηλεκτρονικό αρχείο της Εταιρίας.

Όσον αφορά τα τυπικά προσόντα επιπέδου εκπαίδευσης δεν τηρούνται ευλαβικά υπόψη μιας και για την εξέλιξη του προσωπικού και την κατάληψη μίας συγκεκριμένης θέσης παίζουν και άλλα πράγματα ρόλο όπως το φύλλο ποιότητας του υπαλλήλου, τα έτη εναπομείνας υπηρεσίας κλπ. Και λαμβάνεται απόφαση από πολυμελές συμβούλιο. Η περιγραφή θέσης εργασίας είναι για να οριοθετήσει τα υπηρεσιακά καθήκοντα τόσο τα διοικητικά όσο και τα λειτουργικά.

Στο Παράρτημα 3 ακολουθεί ένα δείγμα της περιγραφής θέσης εργασίας στην Εθνική Ασφαλιστική.

Ε) Εγχειρίδιο εγκρίσεων (authority manual)

Το εγχειρίδιο εγκρίσεων ή αρμοδιοτήτων ορίζει τα όρια (ποσοτικά) που έχει ένας υπάλληλος ανά επίπεδο ευθύνης (υπηρεσία, τμήμα, τομέα κλπ.) σε όλες του τις εργασίες, τόσο διοικητικές όσο και λειτουργικές. Προβλέπει όλες τις εργασίες από την έγκριση- χορήγηση αδείας σε έναν υπάλληλο (μέχρι πόσες ώρες ή μέρες) και την συμμετοχή σε εκπαιδευτικό σεμινάριο (διοικητικές εργασίες) μέχρι την έγκριση *ex gratia* (χαριστικής) αποζημίωσης και ανάληψης μη τιμολογημένου κινδύνου. Όταν τα όρια ευθύνης ενός επιπέδου ξεπερνιούνται για την διεκπεραίωση μίας εργασίας χρειάζεται η συναίνεση του αμέσως ανώτερου επιπέδου ευθύνης.

Το εγχειρίδιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τις διοικητικές εργασίες, είναι κοινό για όλες τις Δ/νσεις του οργανογράμματος και προσδιορίζει τα όρια εγκρίσεων ανά επίπεδο ευθύνης, Το δεύτερο μέρος προσδιορίζει τα όρια ανά επίπεδο ευθύνης και ανά Δ/νση. Λαμβάνοντας υπόψη τις περιγραφές θέσεις εργασίας δημιουργείται εγχειρίδιο εγκρίσεων για κάθε θέση (που έχει επίπεδο ευθύνης) ξεχωριστά. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχουν ποιοτικές διαφορές στη φύση της εργασίας της κάθε Δ/νσης. Για παράδειγμα τα όρια αποζημίωσης του επιπέδου ευθύνης στην Δ/νση Αυτοκινήτων δεν μπορεί να είναι τα ίδια με αυτά του αντίστοιχου επιπέδου ευθύνης της Δ/νσης Αστικής Ευθύνης (στο κομμάτι του Κατά Παντός Κινδύνου). Αυτό συμβαίνει διότι η Δ/νση Αυτοκινήτων είναι Δ/νση με μεγάλο όγκο εργασιών και μικρές σε ύψος ζημιές ενώ αντίθετα η Δ/νση Αστικής Ευθύνης έχει μικρό, συγκριτικά, όγκο εργασιών με σχετικά μεγαλύτερο ύψος ζημιών. Είναι εύκολα αντιληπτό πως τα όρια αποζημίωσης της Δ/νσης Αστικής Ευθύνης είναι μεγαλύτερα ώστε η συνολική αποζημίωση που εγκρίνεται από το ανάλογο επίπεδο ευθύνης να είναι, τελικά, η ίδια για ένα χρονικό διάστημα.

Όλο το εγχειρίδιο βρίσκεται καταχωρημένο στο ηλεκτρονικό αρχείο της Εταιρίας και βρίσκεται ανά πάσα στιγμή εν γνώσει του προσωπικού.

Στο Παράρτημα 4 και 5 υπάρχει δείγμα του εγχειριδίου εγκρίσεων τόσο για τις διοικητικές εργασίες όσο και για τις λειτουργικές.

Οι ανωτέρω διαδικασίες και εγκρίσεις που παραθέτονται στο παράρτημα αφορούν τις θέσεις εργασίας που έχουν, ήδη, περιγραφεί.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση έχει αλλάξει δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τόσο το εσωτερικό της περιβάλλον όσο και το εξωτερικό, άμεσο ή/ και έμμεσο. Η μετατόπιση του ανταγωνισμού (νέα προϊόντα, νέες ανάγκες), η χωρίς σύνορα αγορά, οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση είναι μερικές από τις εξελίξεις που έχει βιώσει η επιχειρηματικότητα τις τελευταίες δεκαετίες. Οι αλλαγές αυτές, πολλοί υποστηρίζουν, πως δεν είναι τίποτα μπροστά σε αυτές που αναμένεται να έλθουν και που όσο και αν μερικές θεωρείται δυνατόν να προβλεφθούν σίγουρα η πλειονότητα είναι πρακτικά αδύνατο.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η επιχείρηση έχει περισσότερο από ποτέ την ανάγκη να δραστηριοποιηθεί εξαλείφοντας, αν είναι δυνατόν, κάθε μορφής κίνδυνο. Σε μία τέτοια συμπεριφορά καθοριστικό ρόλο παίζει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Μία λειτουργία που η αξία της λαμβάνει όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση όχι μόνο λόγω των νομοθετικών ρυθμίσεων που έχουν θεσπισθεί και διέπουν τη λειτουργία του αλλά και λόγω του πραγματικού οφέλους που προσδίδει σε έναν οργανισμό.

Η Διοίκηση της επιχείρησης δεν μπορεί, εκ των πραγμάτων, να έχει από μόνη της όλη την πληροφόρηση που χρειάζεται για την λήψη των κατάλληλων επιχειρηματικών αποφάσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι δυνατόν να παράσχει αυτή την πληροφόρηση, να εντοπίζει τους κινδύνους, να προτείνει λύσεις για την ελαχιστοποίησή τους.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι οι σύμβουλοι της επιχείρησης που σχεδιάζουν και διενεργούν ελέγχους που έχουν να κάνουν με τις στρατηγικές αποφάσεις της Διοίκησης, τις πολιτικές και το μέλλον αυτής. Έχουν πλήρη γνώση της δραστηριότητας της επιχείρησης, των εργασιών της, του τρόπου λειτουργίας της, γνώση των «επικίνδυνων» σημείων ενός οργανισμού αλλά και εκείνα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται για να εκτελέσουν την εργασία τους. Για όλους τους παραπάνω λόγους ο εσωτερικός

έλεγχος και τα στελέχη του θεωρούνται πολύτιμοι σύμβουλοι για την επιχείρηση.

Η έννοια του ελέγχου δεν είναι καινούργια για τις επιχειρήσεις αλλά σε τέτοια ουσιαστική κλίμακα για πρώτη φορά εμφανίζεται στα ελληνικά επιχειρηματικά δρώμενα. Σίγουρα, όπως κάθε τι καινούργιο, στην αρχή «προβληματίζει» τους εμπλεκόμενους. Πόσο μάλλον όταν πρόκειται για έλεγχο που μόνο από τη λέξη δεν γίνεται εύκολα αποδεκτός από τους ελεγχόμενους, το προσωπικό της επιχείρησης. Ειδικότερα, αν η επιχείρηση, όπως στην μελέτη περίπτωσης που εξετάσαμε, ανήκει στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα η επιφυλακτικότητα, στην καλύτερη περίπτωση- αν όχι η αδικαιολόγητη επιθετικότητα-, με την οποία αντιμετωπίζεται ο εσωτερικός έλεγχος αλλά και τα στελέχη είναι μεγαλύτερη. Στα προβλήματα αυτά που αντιμετωπίζει ο έλεγχος έχει να προτάξει την επαγγελματικότητα, την ακεραιότητα αλλά, ίσως πάνω από όλα, την ειλικρινή στήριξη της Ανώτατης Διοίκησης που έχει ευθύνη να διοχετεύσει στην κουλτούρα της επιχείρησης την αναγκαιότητα του ελέγχου, να πείσουν το ανθρώπινο δυναμικό πως ο έλεγχος δεν ασκεί εξουσία ή δεν ελέγχει πρόσωπα αλλά διαδικασίες και την αποδοτικότητα τους, τυχόν αδυναμίες αυτών και απλώς προτείνουν λύσεις στους εκτελεστές αυτών των διαδικασιών (ανθρώπινο δυναμικό του εκάστοτε τμήματος) για την αύξηση της παραγωγικότητας και την ελαχιστοποίηση των λαθών και των κινδύνων, Σίγουρα, λοιπόν, ένα καλό κλίμα ανάμεσα σε ελεγκτές και ελεγχόμενους είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων.

Αναφέρθηκε και σε ξεχωριστό κεφάλαιο της παρούσας μελέτης ο ρόλος και η σημασία της Επιτροπής Ελέγχου μέσα σε μία επιχείρηση. Ένας ρόλος πραγματικά πολύ σημαντικός μιας και η Επιτροπή Ελέγχου είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ Διοίκησης και Διοικητικού Συμβουλίου. Είναι ο τρόπος με τον οποίο το Διοικητικό Συμβούλιο, άρα και οι μέτοχοι, λαμβάνουν γνώση για τα τεκταινόμενα στην επιχείρηση για τις αδυναμίες της αλλά και τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται. Βασισμένη στις προσδοκίες του Διοικητικού Συμβουλίου, η εκτελεστική διοίκηση καθιερώνει τον τόνο. Είναι ευθύνη της επιτροπής ελέγχου, εν τούτοις, να ελέγξει εκείνο τον τόνο καθώς επίσης και να επιτηρήσει το ηθικό περιβάλλον και τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Παράλληλα, κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μελέτης αλλά και της καθημερινής επαφής με το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου, έγινε άμεσα αντιληπτό πως σημαντικό ρόλο για την λειτουργία μίας δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου σε ικανοποιητικά επίπεδα αλλά για τη λειτουργία όλης της επιχείρησης γενικότερα διαδραματίζει η ύπαρξη ενός καλοσχεδιασμένου, εύκολα εφαρμόσιμου αλλά και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Είναι το σύστημα που δείχνει «αν κάνουμε τα σωστά πράγματα αλλά και αν κάνουμε τα πράγματα σωστά». Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία μεθοδολογία που περιλαμβάνει, κατ' ουσία, όλον τον οργανισμό, πως αυτός επιθυμεί να λειτουργεί, που αποσκοπεί και ποιες είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως μία υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου καλά οργανωμένη, σε άμεση συνεργασία με τη διοίκηση της επιχείρησης κα μέσα σε ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μία πολύτιμη βοήθεια για τη διοίκηση, μία υπηρεσία που προσδίδει αξία στον οργανισμό διότι συμμετέχει σε όλες τις φάσεις αξιολόγησης των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αξιολογεί τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες, επισημαίνει τις αδυναμίες αλλά και τα λάθη αυτών που εκτελούν τις διαδικασίες συστήνουν διάφορα διορθωτικά μέτρα και, στην ουσία, συμμετέχουν με όλους τους τρόπους στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Η παρουσία της ως λειτουργία μέσα σε μία επιχείρηση κρίνεται απαραίτητη όχι για τι το προβλέπει η ελληνική αλλά και διεθνής νομοθεσία αλλά για τι πραγματικά τα οφέλη είναι σημαντικά.

Για να λειτουργήσει, όμως, σε αυτά τα επίπεδα χρειάζεται την στήριξη και, κυρίως, την αναγνώριση της διοίκησης. Οι επιχειρήσεις θα έχουν πάντα την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου που οι ίδιες επιθυμούν να έχουν. Αν επιθυμούν να έχουν τυπικά μία υπηρεσία γιατί το ορίζει ο νόμος τότε σίγουρα δεν πρέπει να περιμένουν σε ποιοτικές υπηρεσίες. Η στήριξη αυτή εμφανίζεται σε πολλές μορφές -για παράδειγμα, συνεχή επιμόρφωση των ελεγκτών σε νέες τεχνικές, προμήθεια πληροφοριακών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για τη διευκόλυνση της εργασίας- αλλά η κυριότερη είναι η ηθική στήριξη στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, η προσοχή που δίνει στις συστάσεις της, η προσπάθεια υλοποίησης των συστάσεων και, κυρίως, η προσπάθεια διοχέτευσης στην κουλτούρα της επιχείρησης της αποδοχής του

εσωτερικού ελέγχου ως δραστηριότητα αλλά και ως υπηρεσίας από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της.

Αναφορικά, τέλος, με τα θέματα- προτάσεις που θα μπορούσαν να εξεταστούν σε περαιτέρω έρευνα, ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί σε τρία κυρίως θέματα.

Το πρώτο θέμα είναι το θέμα της πιστοποίησης και των διαδικασιών. Όσον αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης έχουμε προαναφέρει πως θα πρέπει να αναγνωρίζονται από εγκεκριμένες διαδικασίες. Διαδικασίες, και μάλιστα εγκεκριμένες ή, μάλλον, πιστοποιημένες, θα πρέπει να έχει και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Η πιστοποίηση αυτή θα έλθει από εξωτερικούς ανεξάρτητους φορείς που θα προσδώσουν καλή φήμη στην υπηρεσία και κατ' επέκταση και στην επιχείρηση. Στα πλαίσια της πιστοποίησης θα εξετασθούν οι τεχνικές ελέγχου, το ελεγκτικό προσωπικό, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και η αποδοτικότητα του στο σύνολό τους. Πιστοποιημένα θα πρέπει να είναι και τα στελέχη που απαρτίζουν το τμήμα.

Το δεύτερο θέμα στο οποίο θα πρέπει κατά τη γνώμη μου να δοθεί ιδιαίτερη σημασία είναι το ασυμβίβαστο που ενδεχόμενα να υπάρχει σε πληθώρα επιχειρήσεων με την ύπαρξη του ίδιου φυσικού προσώπου στο διοικητικό συμβούλιο των μετόχων αλλά και στη διοίκηση αυτής. Εμφανίζεται αρκετά συχνά, και ακόμα συχνότερα στην Ελλάδα, το ίδιο πρόσωπο να είναι πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου αλλά και Διευθύνων Σύμβουλος στην ίδια εταιρία. Υπάρχει η άποψη κάτι τέτοιο παρουσιάζει ασυμβίβαστο μιας και από την μία είναι κατ' ουσία ελεγκτής αφού ενημερώνεται από την Επιτροπή Ελέγχου και από την άλλη ελεγχόμενος ως εκτελεστική διοίκηση, ελεγχόμενο που υπόκειται σε έλεγχο από την υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου η οποία βασίζεται στην ανεξαρτησία της. Θα πρέπει να εξετασθεί το πλήθος των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν αυτή την ιδιότητα και τις συνέπειες που ενδεχόμενα να υπάρχουν για τον οργανισμό.

Τέλος, το τρίτο και, ίσως πιο σημαντικό θέμα που θα πρέπει να εξετασθεί είναι το νέο νομοθετικό πλαίσιο για την κεφαλαιακή επάρκεια των ασφαλιστικών επιχειρήσεων (Solvency II) μόλις αυτό ολοκληρωθεί και οι συνέπειες που θα έχει στη λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά κυρίως στα οικονομικά τους αποτελέσματα. Επίσης, στο συγκεκριμένο θέμα θα πρέπει να

εξετασθεί η σκοπιμότητα ή μη ενίσχυσης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Αυτή η αλλαγή είναι η μεγαλύτερη που θα έχει συμβεί στην ασφαλιστική αγορά για πολλά χρόνια και, σίγουρα, χρήζει ιδιαίτερης μελέτης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Άρθρο του Δημ. Ψαθά, Το ΒΗΜΑ, 05/08/2001, Σελ.: Ε02
Κωδικός άρθρου: B13331E022
2. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και ο εσωτερικός έλεγχος, Κώστας Λιαρός, Το ΒΗΜΑ, 20/08/2000 , Σελ.: Ε04 Κωδικός άρθρου: B13027E044
3. «Δικλίδες Ασφαλείας» για Ομαλή και Αποτελεσματική Λειτουργία, Ηλίας Ζαφειρόπουλος- Βασίλης Μονογιός, ΤΑ ΝΕΑ , 23/01/2006 , Σελ.: Ν38
Κωδικός άρθρου: A18445N381
4. Ελεγκτική. Θεωρία και πρακτική., Κάντζος Κωνσταντίνος, Εκδόσεις Α. Σταμούλης 2η έκδοση (Οκτώβριος 2006).
5. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων, Φίλος Ιωάννης, Εκδόσεις Σάκκουλα, (Φεβρουάριος 2005)
6. Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος., Καζαντζής Χρήστος, Πειραιάς 2006
7. Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών, Παπαδάτου Θεοδώρα, Εκδόσεις Σάκκουλα, (Ιούνιος 2001).
8. Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) Διεθνής Εμπειρία, Ελληνική Παγματικότητα., Μουζουλάς Σπήλιος, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2006
9. Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου., Παναγιωτίδης Χ., Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
10. Σ.Ο.Λ. Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα., Αθήνα 1988
11. Σ.Ο.Λ. Διεθνείς Ελεγκτικές Οδηγίες., Αθήνα 1989
12. Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Πρωτοψάλτης Ν., Εκδόσεις Σ.Ο.Λ., Αθήνα 2001
13. Οδηγία 2002/12/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 5ης Μαρτίου 2002 για την τροποποίηση της οδηγίας 79/267/ΕΟΚ του Συμβουλίου όσον αφορά τις απαιτήσεις περιθωρίου φερεγγυότητας για τις επιχειρήσεις ασφάλισης ζωής
14. Ηλεκτρονικό Αρχείο Α.Ε.Ε.Γ.Α. «Η ΕΘΝΙΚΗ»

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Enron's ethics code reads like fiction, Business First of Columbus - March 29, 2002 by Michael Miller
2. Ethics and Enron, Dallas Business Journal - January 4, 2002 by Rickie Windle
3. Addressing the Key Implications of Sarbanes- Oxley. Contributed by IBM - Tivoli Group
4. How to Spot the Next Enron, From: Issue 58 | May 2002 | Page 120
By: George Anders Illustrations by: Christoph Niemann
5. Definition of Internal Auditing, Code of Ethics and the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. – The IIA
6. Position Paper on Internal Auditing in Europe – ECIIA – April 1996
7. Position Paper on the Internal Auditor's Role in the Prevention of Fraud – ECIIA – October 1999
8. Internal Control Integrated Framework – Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) – 1992
9. Internal Control and Internal Auditing, Guidance for Directors, Managers and Auditors – ECIIA – November 2000
10. Position Paper on Recommendations for Improving Corporate Governance – The IIA – April 2002
11. Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors – Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements – August 2001
12. An Introduction to Internal Auditing in Insurance, Barclay Simpson Recruitment Consultants
13. Internal Auditing's role in Sections 302 and 404 of the U.S. SARBANES-OXLEY ACT OF 2002, The IIA, May 26, 2004
14. http://www.dnb.nl/dnb/bin/doc/FTK%20Consultation%20Document%20English%20translation_tcm13-47968.pdf Diacon, S., C. O'Brien and A. Blake, "The Economic Value of General Insurance", Association of British Insurers, March 2005

15. European Commission, "The Application of the Lamfalussy Process to EU Securities Markets Legislation", SEC (2004) 1459, November 2004.
16. http://europa.eu.int/comm/internal_market/securities/docs/lamfalussy/s ec-2004- 1459_en.pdf
17. European Commission, "Amended Framework for Consultation on Solvency II", July 2005a.
18. http://europa.eu.int/comm/internal_market/insurance/docs/markt-2506 04/framework-cons_en.pdf
19. Solvency II: a new framework for prudential regulation of insurance in the EU European Commission, White Paper on Financial Services Policy (2005-2010), December 2005b.
20. Sarbanes-Oxley Implementation Costs. What companies are reporting in their SEC Filings, Published by A.R.C. Morgan, February 2005
21. Preparing for the Security Audit — Recommendations for Beginner IT Auditors, BY Lakshmana Rao Vemuri, CISA, Senior Security Consultant, Paladion NETWORKS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ