

***Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις
και η πρακτική εφαρμογή του, το παράδειγμα ενός
μεγάλου ξενοδοχείου.***

Γιώργος Χρήστος

0408

Πειραιάς

2006

Ευχαριστώ την οικογένειά μου, Γιώργο, Ειρήνη, Ξένια, καθώς και τον επιβλέπων καθηγητή της συγκεκριμένης εργασίας, κο Καζαντζή Χρήστο.

Περιεχόμενα	3
Κεφάλαιο 1	
A. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7
B. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	8
Κεφάλαιο 2	
A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ	10
1. Γενικά	
2. Η έννοια της ελεγκτικής	
3. Κατηγορίες ελέγχου	
4. Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική	
5. Διάκριση της έννοιας «εσωτερικός έλεγχος»	
B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ(Ε.Ε.)	16
1. Γενικά	
2. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου	
Γ. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	18
Δ. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	20
Ε. ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ	23
1. Γενικά	
2. Έλεγχοι παραγωγής	
3. Οικονομικοί έλεγχοι	
4. Διοικητικοί έλεγχοι	
5. Λειτουργικοί έλεγχοι	
Κεφάλαιο 3	
A. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ(Internal Auditor)- Σύμβουλος	30
B. ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ;	33
Γ. ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	34
Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ	36
Ε. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ	39
ΣΤ. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	41
1. Διαχείριση κινδύνων	
2. Επιχειρηματική ηθική και συμπεριφορά	
3. Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης	
4. Εκθέσεις και αναφορές σε εξωτερικούς φορείς	
5. Συνθήκες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου	
6. Ο Κώδικας Δεοντολογίας	

Κεφάλαιο 4

A. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ _____ **48**

1. Γενικά
2. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση
3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος
4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

B. ΠΟΤΕ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ Η ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ _____ **52**

1. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος
2. Στελέχωση του τμήματος

Γ. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ _____ **54**

1. Γενικά
2. Για μη εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο
3. Για εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο

Δ. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ (Audit committee) _____ **58**

E. ΕΧΟΥΝ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΝΑ ΕΛΕΓΧΟΥΝ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ; _____ **60**

ΣΤ. ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ (ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ) ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ _____ **62**

Κεφάλαιο 5

A. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ _____ **67**

1. Γενικά
2. Είδη δειγματοληψίας
3. Σχεδιασμός της δειγματοληψίας
4. Μέγεθος του δείγματος
5. Μέθοδος δειγματοληψίας στην πράξη
6. Κατά κρίση επιλογή του δείγματος
 - α. Πίνακες τυχαίων αριθμών
 - β. Επιλογή δεσμίδων
 - γ. Συστηματική επιλογή
 - δ. Τυχαία επιλογή

Κεφάλαιο 6

A. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ _____ **76**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Κεφάλαιο 7

Α. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ενός μεγάλου ξενοδοχείου 103

1. Γενικά
2. ΑΓΟΡΕΣ- ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ
4. ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
5. ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ
6. ΕΠΙΤΑΓΕΣ
7. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ- ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
 - α. κατάρτιση προϋπολογισμού
 - β. σύγκριση απολογισμού με προϋπολογισμό
8. ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΑΜΕΙΟΥ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Παράρτημα

Παραρτήματα: 124

ερωτηματολόγιο 1 αναφορικά με τον εσωτερικό λογιστικό έλεγχο
ερωτηματολόγιο 2 αναφορικά με τον εσωτερικό λογιστικό έλεγχο
φύλλο αξιολόγησης των ελεγκτών

Πηγές 139

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η διπλωματική εργασία με θέμα: «**Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις και η πρακτική εφαρμογή του, το παράδειγμα ενός μεγάλου ξενοδοχείου**», γίνεται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος M.B.A., management in tourism, του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Βιώνουμε μια εποχή όπου χαρακτηρίζεται από την απελευθέρωση των αγορών σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, οι ιδιωτικοποιήσεις σε όλες τις εκφάνσεις της οικονομίας, η παγκοσμιοποίηση του κεφαλαίου, οι δημιουργία νέων αγορών, σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οδήγησαν σε ραγδαίες εξελίξεις, σε εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, σε επεκτάσεις.

Οι νέες ανακατατάξεις αποτελούν μια πολύπλοκη πραγματικότητα, μια πρόκληση, όπου ο ρόλος του management πρέπει συνεχώς να αναπροσαρμόζεται, η επιτυχία ή η αποτυχία εξαρτάται από το πόσο η διοίκηση θα περιορίσει του κινδύνους, από το πόσο θα αξιοποιήσει ή θα δημιουργήσει το όποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλει ένας ακόμη ανεξάρτητος διοικητικός κλάδος, αυτός του ελέγχου, ο οποίος λειτουργεί συμβουλευτικά, αποτρεπτικά και κατασταλτικά.

Στην χώρα μας ο Εσωτερικός Έλεγχος άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς τα τέλη του 1970 και στις αρχές του 1980, μάλιστα το 1985 με απόφαση του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το "ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών" (Ε.Ι.Ε.Ε.), που είναι το καθ' ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα.

Αφορμή για την εκπόνηση αυτή της διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε ο Νόμος περί Εταιρικής Διακυβέρνησης, 3016/2002(ΦΕΚ 110/17.5.2002) και η απόφαση της επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204 για τα οποία γίνεται λόγος σε επόμενα κεφάλαια.

Στόχος της εργασίας είναι να αναπτύξει τον Εσωτερικό Έλεγχο σε θεωρητικό επίπεδο αναφορικά με την ελληνική πραγματικότητα, αλλά και σε πρακτικό

αξιοποιώντας την 7μηνη προϋπηρεσία μου σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο που ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητές της.

ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία αναπτύσσεται στα επόμενα 7 κεφάλαια, εισαγώντας τον αναγνώστη στην ελεγκτική και στην συνέχεια στον εσωτερικό έλεγχο(κεφάλαιο 2). Αναπτύσσοντας τα είδη και προσδίδοντας την αναγκαιότητα και τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου.

Το κεφάλαιο 3 ξεφεύγει από τις εισαγωγικές αναφορές περί εσωτερικού ελέγχου και αναπτύσσει πιο εξειδικευμένα θέματα με αποκορύφωση τα κεφάλαια 4 και 5 όπου αναπτύσσονται η οργάνωση και διοίκηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και οι μέθοδοι επιλογής δείγματος, αντίστοιχα.

Το κεφάλαιο 6, αποτελεί δημοσιευμένη έρευνα αναφορικά με την ελληνική πραγματικότητα, ενώ το κεφάλαιο 7 είναι αποτέλεσμα της εξάσκησης μου στα τμήματα Λογιστηρίου και Ανθρωπίνων Πόρων στην συγκεκριμένη επιχείρηση και της παρακολούθησης των λειτουργιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Στο παράρτημα, δημοσιεύονται κάποια ερωτηματολόγια σχετικά με τον εσωτερικό λογιστικό έλεγχο και ένα φύλλο αξιολόγησης των ελεγκτών.

Κεφάλαιο 2

- Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ
- Β. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ(Ε.Ε.)
- Γ. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- Δ. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- Ε. ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

1. Γενικά

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

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

2. Η έννοια της ελεγκτικής

Ελεγκτική είναι και εκφράζεται ως ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών- οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση- οικονομική μονάδα-φορέα που στοχεύει στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση

των οικονομικών πόρων, καθώς την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ελεγκτική ως κλάδος της οικονομικής- διοικητικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων είναι συγχρόνως επιστήμη και τεχνική. Χαρακτηρίζεται ως επιστήμη γιατί μέσα από τη διερεύνηση παρέχει συνεχώς καινούργια γνώση, ως τεχνική δε, γιατί σε συνδυασμό με την παραγόμενη επιστημονική γνώση ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και φέρει σε πέρας την αποστολή της.

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

3. Κατηγορίες ελέγχου

Η διάκριση των ελέγχων που ακολουθεί γίνεται, για λόγους διασάφησης των εννοιών, ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητές στους ελεγκτές.

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

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

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

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

⇒ Ανάλογα με την έκταση τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε *ειδικούς και γενικούς*:

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

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

⇒ Επίσης ανάλογα με το σκοπό τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε *προληπτικούς και κατασταλτικούς*:

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

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

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

Το ερώτημα που μπαίνει είναι αν οι προληπτικοί έλεγχοι είναι αντικείμενο των

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

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

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

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

⇒ Ανάλογα με τη διάρκειά τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε *μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους*.

α. Μόνιμοι ή διαρκείς έλεγχοι, είναι αυτοί που διενεργούνται συνεχή βάση και

λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση της οικονομικής πράξης, συναλλαγής, παραγωγικής λειτουργίας. Πρόκειται για τους προληπτικούς ελέγχους που αναφέραμε πιο πάνω, που διενεργούνται από τα ίδια τμήματα και τους προϊσταμένους αυτών.

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

γ. Έκτακτους ή περιστασιακούς, που διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις είτε με πρωτοβουλία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είτε με εντολή της διοίκησης ή κατόπιν συγκεκριμένων καταγγελιών. Πρόκειται για ελέγχους που διενεργούνται μετά από την εκτίμηση ότι υπάρχουν υπόνοιες για σπατάλη, καταχρήσεις, κλοπές, ατασθαλίες και, γενικά, όπου εντοπίζονται αδυναμίες στις λειτουργίες και απαιτείται άμεση διαπίστωση του μεγέθους αυτού για λήψη διοικητικών μέτρων.

4. Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική

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

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

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

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

5. Διάκριση της έννοιας «εσωτερικός έλεγχος»

Επειδή αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων "συστήματα εσωτερικού ελέγχου- εσωτερικοί έλεγχοι" (Internal Controls) και "Εσωτερικός Έλεγχος" (Internal Auditing), θεωρείται χρήσιμο να γίνει σαφής η διάκριση των όρων αυτών.

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

α. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου- εσωτερικοί έλεγχοι είναι αυτό που καλείται "Internal Control" αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού.

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

B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ(Ε.Ε.)

1. Γενικά

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing), ως έννοια και αντικείμενο, αν τον κρίνει κανείς στη σωστή του διάσταση, διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Όμως από άγνοια των διοικούντων και των ελεγκτών, αρκετές φορές αδικείται και δεν του προσδίδεται ο σωστός ρόλος, καθώς και η ανάλογη θέση και το κύρος στον επιχειρησιακό χώρο.

Με τις συνεχείς ανακατατάξεις στην αγορά, τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρηματίες όλο και περισσότερο περνούν στην ανωνυμία. Τη θέση των επιχειρηματιών αναλαμβάνουν επαγγελματίες "managers", οι οποίοι, προκειμένου να έχουν τον πλήρη έλεγχο αναζητούν νέους τρόπους και τεχνικές διοίκησης, με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, στελέχη. Σημαντικό ρόλο στις εξελίξεις αυτές καλείται να παίξει και μάλιστα σε επίπεδο "συμβούλου" ο Εσωτερικός Έλεγχος, για εισηγμένες και μη στο χρηματιστήριο, επιχειρήσεις, καθώς και σε οργανισμούς κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα.

Η αναγκαιότητα για ανάληψη από τις διοικήσεις μεγαλύτερων επιχειρηματικών κινδύνων και η διαχείρισή τους, καθώς και η δημιουργία συνθηκών που να εξασφαλίζουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των οικονομικών μονάδων, καθώς επίσης η ανάπτυξη και η άριστη διαχείριση των διαθέσιμων μέσων και πόρων, ο περιορισμός των αλόγιστων δαπανών και η αποφυγή της κακοδιαχείρισης επέβαλε εκ των πραγμάτων τον Εσωτερικό Έλεγχο, ως αρωγό στο έργο της διοίκησης με γνώμονα την αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και τον περιορισμό των αρνητικών αυτής επιπτώσεων, από τους αναληφθέντες επιχειρηματικούς κινδύνους.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως "σύμβουλος της διοίκησης" δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο (Financial Audit), δηλαδή έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων, και μόνο. Αντίθετα κινείται σ' ένα ευρύτερο πεδίο φιλοσοφίας και πρακτικής εφαρμογής δίχως φραγμούς και περιορισμούς, κινείται σε επίπεδο συμβουλευτικού χαρακτήρα, σύμφωνα με το γενικότερο πνεύμα της ελεγκτικής. Επίσης διακρίνεται δε για το σύγχρονο τρόπο σκέψης και αντίληψης

και το ευρύ διοικητικό και επιχειρηματικό του πνεύμα. Αυτό σημαίνει αξιολόγηση και ελεγκτική διερεύνηση όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, όπου υπάρχει ελεγκτικό ενδιαφέρον, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

2. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου

Ο "Εσωτερικός Έλεγχος" (Internal Auditing) σύμφωνα και με το Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια, λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες- εφαρμογή διαδικασιών). Να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Γ. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο ισχυρισμός των υπευθύνων, ότι τα πάντα στην επιχείρηση που διοικούν λειτουργούν κατά τον πλέον ιδανικό τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αποφάσεις, διαδικασίες και κανόνες, δεν είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτό από τη μεριά της ελεγκτικής. Η έλλειψη έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης είναι ένα γενικότερο φαινόμενο και οφείλεται κατά ένα μέρος σε προσωπικές αδυναμίες επίβλεψης των λειτουργιών από τα εποπτεύοντα στελέχη καθώς και στις οργανωτικές αδυναμίες που παρατηρούνται στους φορείς.

Στην πράξη οι διοικήσεις δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση που χρειάζεται για να εξακριβώσουν αν λειτουργούν κατάλληλες, ασφαλιστικές δικλείδες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης που έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν. Η ιστορική αναδρομή, καθώς και η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκασία αυτή ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μια λειτουργία ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες, ανεξάρτητη από τη γραμμή παραγωγής, τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Επίσης, ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, όλο και γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη από τη διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, θετικό σημείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμησή τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο, για να περιορισθούν κατά το δυνατόν περισσότερο.

Την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου τη δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre. A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει:

“Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση,

είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μια ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει, οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Auditing)".

Δ. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος.

Ειδικότερα, στα πλαίσια του σκοπού αυτού, ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:

- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Καθώς επίσης, την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών-συνεργασίας με τρίτους.
- Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Τη μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών. Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.

- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.
- Το συνολικό και επιμέρους των τμημάτων κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με τη σχέση κόστους, οφέλους.
- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.
- Η διαπίστωση, το κατά πόσο οι υπηρεσίες - τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.
- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.
- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς τη διάθεση των προϊόντων.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχόμενων με τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Τη τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των

διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

- Το περιβάλλον που δρα η επιχείρηση καθώς και τη δυναμική του περιβάλλοντος και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.

- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού (απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κ.λ.π.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.

- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά- ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.

- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει, και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και να εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών.

Ε. ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Γενικά

Όπως προαναφέραμε, ο Εσωτερικός Έλεγχος, έχει ξεφύγει εκείνων των παραδοσιακών πλαισίων και δεν κινείται μονομερώς επί των οικονομικών στοιχείων και μόνο, ούτε στο τρίπτυχο των διοικητικών, οικονομικών και λειτουργικών ελέγχων με την αυστηρή έννοια, που πολλές φορές οι ελεγχόμενοι θέλουν να του προσδίδουν, λόγω άγνοιας.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στην προσπάθειά του να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους, συναντάει μια σειρά δυσκολιών, όπως έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, αδυναμία των ιδίων των ελεγκτών να υποστηρίξουν το έργο τους, καθώς και τη μη αποδοχή του από τους ελεγχόμενους, ειδικά σε τεχνικά και παραγωγικής διαδικασίας θέματα με το αιτιολογικό, ότι δεν είναι αντικείμενα του Εσωτερικού Ελέγχου, έχοντας κατά νου τον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο.

Παρά τις δυσκολίες αυτές οι τελευταίες ανακατατάξεις, γενικότερα στην αγορά, έδωσαν τη δυνατότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο να επανακτήσει το χαμένο έδαφος που είχε παραχωρήσει, να δώσει δυναμική και παρουσία και να γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτός, αναγκαίος ακόμη και στους ίδιους τους ελεγχόμενους.

Με το σκεπτικό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή έλεγχος επί όλων των λειτουργιών δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα, διακρίνεται δε σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες, ήτοι σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, έλεγχοι ασφάλειας (security) των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλίσεων, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων και γενικά έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι στην πράξη σε κάθε αντικείμενο ελέγχου

υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλα είδη ελέγχου, συμπληρώνοντας τον έλεγχο, ανάλογα του ελεγχόμενου αντικειμένου, του εύρους και τη βαρύτητα που του προσδίδουμε. Αυτό σημαίνει ότι όσο και να θέλουμε να κινηθούμε αυστηρά σε ένα αντικείμενο ελέγχου, είναι αδύνατο. Λόγου χάρη, αν ελέγχουμε τα αποθέματα πέραν της απογραφής για την συμφωνία αυτών, θα υπεισέλθουμε και σε επίπεδο διαχείρισης αυτών, στο κόστος εκπαίδευσης και τη διοίκηση του προσωπικού καθώς στις φύρες εκφρασμένες και σε αξία. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί, σύμφωνα με τα όσα αναφέραμε, ότι ουδέποτε λειτουργίες μπορούν να αποτελέσουν, στη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, αυτόνομα τμήματα.

Θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς, υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από τη ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης. Ή καλό θα είναι, από εδώ και στο εξής για να αρθούν παντελώς οι συγχύσεις αυτές, όλες οι εκδοχές του όρου "έλεγχος" να ενσωματωθούν στο γενικό όρο, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες που αναφέραμε, αποτρέποντας παράλληλα κάθε περιορισμό, στην εκτέλεση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών.

Ως προς τη διάκριση των ελέγχων, για καλύτερη κατανόηση αυτών, ενδεικτικά, πιο κάτω γίνεται μια σύντομη περιγραφή σε τέσσερα είδη:

α. Έλεγχοι παραγωγής

Οι έλεγχοι παραγωγής (Production Audits) στοχεύουν στο κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, σε ετήσια βάση και ανά περιόδους, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων, καθώς επίσης το κατά πόσο τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O.). Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι

σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης - παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

β. Οικονομικοί έλεγχοι

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

Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών-συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφού γίνεται αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερος πως ο εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

γ. Διοικητικοί έλεγχοι

Οι διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits) κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση από τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίσταται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτής, σύμφωνα με τις τεχνικές- μεθόδους και τους αποδεχτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης.

Οι διοικητικοί Εσωτερικοί Έλεγχοι εξετάζουν το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των

διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας των. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.

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

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

Επίσης, εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρίας. Αποβλέπουν στη διερεύνηση του κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αν είναι προσηλωμένο και εγκλιματισμένο στο περιβάλλον που εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών. Επίσης, αν υπάρχει πολιτική κουλτούρας μέσα στο φορέα. Αν οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα, είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματά των και δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών. Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος. Εν κατακλείδι, οι διοικητικοί έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό, διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων δίνοντας δυνατότητα στη διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

δ. Λειτουργικοί έλεγχοι

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων (Operational Audits) είναι η

διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπάρχοντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι νόμοι της πολιτείας, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα, καθώς και μεταξύ τους λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά. Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Τέλος, αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις. Επίσης, αν οι λειτουργίες συμβάλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ τμημάτων.

Στο παράδειγμα που ακολουθεί, στόχος είναι να σκιαγραφηθούν τα τελευταία τρία είδη ελέγχων και να γίνει πλήρως κατανοητή η διάκριση αυτή από τον αναγνώστη ελεγκτή, καθώς επίσης, να φανεί και η αλληλοσύνδεση των δραστηριοτήτων αυτών, καθώς και ο βαθμός συμμετοχής των κατά τον έλεγχο.

Εκδίδεται αίτηση αγοράς από το τμήμα αποθήκης ή χρήστη, προωθείται στο τμήμα αγορών (προμηθειών), δίδεται παραγγελία στον προμηθευτή την οποία και εκτελεί, παραλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, αποθηκεύονται και εξοφλείται το τιμολόγιο αγοράς. Στο παράδειγμα μας στόχος του ελεγκτή είναι να διενεργήσει έλεγχο από το αρχικό στάδιο "αίτημα για αγορά" μέχρι και το οριστικό κλείσιμο που είναι η "εξόφληση του τιμολογίου". Ο οικονομικός έλεγχος στοχεύει αν η πληρωμή αφορά το ύψος του ποσού που αρχικά είχε συμφωνηθεί με τον προμηθευτή. Ο διοικητικός έλεγχος στοχεύει να διαπιστώσει πόσο καλά διοικείται το τμήμα αγορών και αποθηκών, ενώ ο λειτουργικός έλεγχος έχει ως κύριο στόχο να επισημάνει πόσο καλά λειτουργεί το τμήμα και αν εφαρμόζονται οι διαδικασίες από το αρχικό στάδιο έναρξης της αγοράς έως και την ολοκλήρωση αυτής.

ΠΗΓΕΣ:

- § *Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Θεόδ. Γ. Γρηγοράκος, ΣΟΛ 1989*
- § *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις- Οργανισμούς, Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, Α' τόμος, Αθήνα 2003, ΟΠΑΠ*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 3

- Α. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ(Internal Auditor)- Σύμβουλος
- Β. ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ;
- Γ. ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ
- Ε. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ
- ΣΤ. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

A. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ(Internal Auditor)- Σύμβουλος

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

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

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι στέλεχος υψηλών προδιαγραφών που διαθέτει πλούσιο οπλοστάσιο γνώσεων και ιδεών. Χαρακτηρίζεται από διοικητικές ικανότητες, καθολική γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δρα ο φορέας. Διαθέτει ειδική, θα μπορούσε να πει κανείς, μέθοδο προσέγγισης και εκτίμησης των προβλημάτων, ως επίσης και αυξημένη αντικειμενική κρίση, στοιχείο απαραίτητο για ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης.

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

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

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

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

Οι εσωτερικοί ελεγκτές που αποτυγχάνουν να υποδυθούν το ρόλο του

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

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

B. ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ;

Ο προβληματισμός που τίθεται πολλές φορές είναι το κατά πόσο σήμερα ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αποδεκτός στις επιχειρήσεις από τους ελεγχόμενους. Η λέξη "έλεγχος", ως άκουσμα και μόνο, δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια φυσιολογική αντίδραση. Ως εκ τούτου ο Εσωτερικός Έλεγχος στην πράξη δημιουργεί αν όχι μία επιθετική στάση από τους ελεγχόμενους, αναμφισβήτητα όμως δημιουργεί μια αμυντική στάση που πολλές φορές δυσκολεύει το έργο των ελεγκτών αφαιρώντας κατά πολύ τη δυνατότητα να συνδράμει αποτελεσματικά στο έργο της διοίκησης καθώς και των ίδιων των ελεγχόμενων.

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

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

Γ. ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι θέμα μόνο απεικόνισης αυτού στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, αλλά μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από την διοίκηση. Μια από αυτές και μάλιστα η πιο βασική είναι η "**ανεξαρτησία**", που σημαίνει οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν. Να έχουν πλήρη, ελεύθερη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αρχεία, περιουσιακά στοιχεία και στο προσωπικό. Είναι δε ανεξάρτητοι, όταν έχουν τη δυνατότητα και εκτελούν την εργασία τους ελεύθεροι και είναι απαλλαγμένοι από κάθε είδους παρεμβάσεις. Αυτό δε επιτυγχάνεται, όταν τους παρέχεται η ανάλογη υποστήριξη από το διοικητικό συμβούλιο. Επίσης, ανεξαρτησία σημαίνει στήριξη για επάρκεια λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και απαίτηση για αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

Ανεξαρτησία σημαίνει, η υπαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου σε ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο π. χ. δ/ντα σύμβουλο ή επιτροπή ελέγχου. Η ένταξη αυτή του προσδίδει κύρος, αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα στο έργο του. Αντίθετα η υπαγωγή του, π.χ. κάτω από την διεύθυνση τεχνικών ή οικονομικών υπηρεσιών ή οποιασδήποτε άλλης διεύθυνσης, δεν είναι εφικτό να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Τούτο γιατί η ίδια η διεύθυνση θα είναι ελεγκτής και ελεγχόμενος, που σημαίνει ότι ο ελεγκτής θα ελέγχει τον προϊστάμενό του, πράγμα που δεν του παρέχεται η δυνατότητα, κατά συνέπεια ο έλεγχος να γίνεται ελλιπής και αναποτελεσματικός. Η θέση ορισμένων που θέλουν το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου κάτω από την ευθύνη της διεύθυνσης τους αντί της διοικήσεως, σήμερα είναι ξεπερασμένη, μάλιστα σε ένα βαθμό είναι και επικίνδυνη. Η επιδίωξή τους αυτή γίνεται είτε από σκοπιμότητα είτε από άγνοια. Η ένταξη του Εσωτερικού Ελέγχου απευθείας στη διοίκηση (π.χ δ/ντα σύμβουλο) σηματοδοτεί την αμέριστη στήριξη αυτού, την ανεξαρτησία για ενεργό δράση και τη σπουδαιότητα του έργου που καλείται να προσφέρει, πράγμα που δεν απειλείται η ίδια η υπόστασή του, που θα συνέβαινε, δίχως την ανάλογη ένταξή του.

Υποστήριξη της διοίκησης προς τον Εσωτερικό Έλεγχο υπάρχει, όταν ο επικεφαλής του τμήματος έχει επαρκή εξουσία προώθησης της ανεξαρτησίας και

διασφάλιση πλήρους κάλυψης του ελέγχου, όταν έχει άμεση και τακτική επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, όταν του παρέχεται η δυνατότητα αλληλοενημέρωσης σε ζητήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος, ως επίσης όταν ο διευθυντής του Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχει τακτικά σε συνεδριάσεις συμβουλίων διευθύνσεων-διοικητικού συμβουλίου για ενημέρωση σε ζωτικής σημασίας θέματα του οργανισμού, ώστε το κάθε τι που ελέγχεται να συμπλέει με την εκάστοτε στρατηγική και πολιτική του φορέα, πράγμα απαραίτητο και αναγκαίο. Σημειωτέον ότι σε μια επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη θέση και πολιτική για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Έλεγχου, η οποία και θα πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς και μέσα από εγκεκριμένο από τη διοίκηση εσωτερικό κανονισμό- πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος. Καταγραφή διαδικασιών και εν γένει σχεδιασμός εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων είναι εκτός αντικείμενου του Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανάθεση εκτέλεσης τέτοιων δραστηριοτήτων κλονίζουν το κύρος του ελέγχου και του περιορίζουν τις δραστηριότητες.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν πρέπει χρησιμοποιείται "ως πυροσβέστης ή ως μέσο αστυνόμευσης" για τα τρέχοντα προβλήματα που προκύπτουν, αλλά ως ένας "σύμβουλος" της διοίκησης με δυναμική παρουσία για δημιουργικό έργο. Κάθε είδους παρέμβαση στο έργο του Εσωτερικού Ελέγχου, εκτός πνεύματος και αρχών, απ' όπου και αν προέρχεται, δυσκολεύει το έργο του. Υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες από τους εσωτερικούς ελεγκτές προϋποθέτει ανεξαρτησία, επικοινωνία, αλληλοενημέρωση, υψηλές αμοιβές, αναγνώριση του έργου και ανάλογη στήριξη από τη διοίκηση.

Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ

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

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

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

Η αποδοχή του ελέγχου έχει σχέση και με τη συμπεριφορά των ελεγκτών έναντι των ελεγχόμενων. Οι ελεγκτές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους πρέπει να έχουν στο νου τους ότι:

α. Οι ελεγχόμενοι είναι και αυτοί συνάδελφοι αντιμετωπίζουν τα ίδια εργασιακά προβλήματα και εργάζονται για τον ίδιο σκοπό.

β. Οι ελεγχόμενοι έχουν καλύτερη γνώση του αντικειμένου από τους ελεγκτές και μάλιστα σε βάθος.

γ. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι προσπάθεια όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των ελεγκτών.

δ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτιμούν περισσότερο τα συστήματα παρά τους ανθρώπους-πρόσωπα, αποφεύγοντας την κριτική επί των ελεγχόμενων.

ε. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν καθημερινή παρουσία στο χώρο εργασίας, πράγμα που συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος αποδοχής, καλής συνεργασία και στην πρόληψη του ελέγχου.

στ. Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει, όσο γίνεται, να έχουν γνώση των πορισμάτων του ελέγχου, στο βαθμό που τους αφορά.

Ανάλογη συμπεριφορά με αυτή των ελεγκτών, πρέπει να επιδείξουν και οι ελεγχόμενοι. Θα πρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχθούν:

α. Πως και οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνάδελφοι με τις ίδιες δυσκολίες, προβληματισμούς και στόχους.

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

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

δ. Ο έλεγχος κινείται με αξιόπιστη κριτική και σκέψη και με τέτοιο πνεύμα θα πρέπει να τον αποδέχονται οι ελεγχόμενοι.

ε. Το έργο του ελεγκτή είναι πολύ δύσκολο από τη φύση του, βάλλεται από

παντού, ως άκουσμα και μόνο "έλεγχος" δεν είναι εύκολα αποδεκτός. Χρειάζεται κατανόηση και από τα δύο μέρη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του φορέα που είναι επιδίωξη και των δύο μερών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ε. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

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

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

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

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

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

Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να τηρεί στάση βοήθειας, συναίνεσης και συνεργασίας απέναντι στους εξωτερικούς ελεγκτές, διότι η συνεισφορά του

Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλει στη μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων. Μια καλά οργανωμένη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δικαιολογεί πλήρως ένα περιορισμό των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου, κάτι τέτοιο πρέπει να εκτιμάται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση και πριν από κάθε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς και με συμβούλους θα πρέπει να προηγείται συζήτηση με τον διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου.

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

ΣΤ. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Μια αποτελεσματική, ικανή, καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να αντιπροσωπεύσει ένα από τα πιο πολύτιμα εργαλεία, που θα παρέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο μια ευρέως φάσματος επιβεβαίωση στην ανάγκη για αναγνώριση και έλεγχο των κινδύνων των επιχειρήσεων και θα αποτελεί «παράγοντα ανακούφισης» για τους μετόχους, τους επενδυτές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα Διοικητικά Συμβούλια στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι πολλές. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι παρακάτω: *(Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 126 Μάρτιος-Απρίλιος 2004, «Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου», Κων/νος Τριανταφυλλίδης, Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών)*

- Διαχείριση Κινδύνων
- Επιχειρηματική ηθική και συμπεριφορά
- Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης
- Εκθέσεις και αναφορές σε εξωτερικούς χώρους

1. Διαχείριση κινδύνων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών τους και ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο δρουν. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι κίνδυνοι ρευστότητας, επιτοκιακοί, πιστωτικοί κίνδυνοι, λειτουργικοί, κίνδυνοι αγοράς, νομικοί και θεσμικοί, φήμης και πελατείας κίνδυνοι που πάντα έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο δράσης της εταιρίας.

Σε πολλές περιπτώσεις οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν θεωρούνται πλέον η μόνιμη απειλή τους αλλά ο παράγοντας επιτυχίας. Παρόλ'αυτά, οι κίνδυνοι από τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ταχύτητα και το εύρος των συναλλαγών, αλλά και την ανάγκη για την ικανοποίηση των πελατειακών τους αναγκών, είναι απροσδόκητοι και μπορούν κάλλιστα να γίνουν σε ανεξέλεγκτες απειλές. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να γνωρίζει πού υπάρχουν κίνδυνοι και τι κάνει η διοίκηση της επιχείρησης

γι'αυτούς.

Βασικές προϋποθέσεις για τα παραπάνω είναι η αποτελεσματική συστηματική και διαρκής διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, η συστηματική διαδικασία ροής πληροφοριών καθώς και ένα οικονομικό σύστημα προστασίας από τους κινδύνους. Μια καλή στρατηγική κινδύνων και μια καλά σχεδιασμένη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων αποτελούν προϋποθέσεις καλής λειτουργίας του οργανισμού. Χωρίς διαχείριση κινδύνων, που να εξουδετερώνει όλες τις απειλές, είναι σίγουρο ότι πολλές επιχειρήσεις θα είχαν αποτύχει.

Ένα αποτελεσματικό «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» είναι ο συνδυασμός κρίκος, μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων και κινδύνων, που μπορούν να εμποδίσουν την εκπλήρωσή τους. Έτσι, η καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι συνώνυμη με τον καλό εσωτερικό έλεγχο. Στην πραγματικότητα τα δύο αυτά είναι αδιαχώριστα.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ένα σημαντικό ρόλο να παίξει, βοηθώντας το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση της επιχείρησης στον προσδιορισμό των κινδύνων, αξιολογώντας τα Συστήματα Ελέγχου και παρέχοντας συμβουλές που θα ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπο κινδύνων με ένα αποδεκτό κόστος.

2. Επιχειρηματική ηθική και συμπεριφορά

Η αντιδεοντολογική ή ανήθικη συμπεριφορά καταστρέφει τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η πληροφόρηση της Διοίκησης για το τι ακριβώς συμβαίνει είναι απαραίτητη γι αυτό και καθιερώνεται μία περιεκτική στρατηγική που μεταξύ άλλων περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- ⇒ Έναν Εταιρικό Κώδικα Δεοντολογίας
- ⇒ Αποτελεσματικούς τρόπους για να κοινοποιούνται οι στόχοι, το όραμα και οι προσδοκίες της επιχείρησης
- ⇒ Δυνατότητες επικοινωνίας και τρόπους πληροφόρησης για τους λειτουργούς και τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα
- ⇒ Σαφή λογοδοσία σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης

Ο εσωτερικός έλεγχος στο σημείο αυτό, παρέχει μοναδική επιβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο για την υφιστάμενη λογοδοσία, και για την αποτελεσματικότητα των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου που ήδη λειτουργούν.

3. Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης

Σε πολλές περιπτώσεις, τα στοιχεία μέτρησης της απόδοσης είναι συνήθως ακατάλληλα ή ανεπαρκή για τις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί σπάνια εναρμονίζονται με τις στρατηγικές της επιχείρησης, είναι τμηματοποιημένα ή αποσπασματικά, έχουν ως βάση ακατάλληλα υπάρχοντα συστήματα πληροφόρησης και φτωχά στοιχεία αναφοράς.

Ο εσωτερικός έλεγχος βρίσκεται ίσως στην ιδανική θέση, για να προσφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο τα στοιχεία που χρειάζονται για το σωστό έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης. Η οριζόντια επισκόπηση είναι ένα από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της προσέγγισης του εσωτερικού ελέγχου. Μια προσέγγιση η οποία επικεντρώνεται στις διαδικασίες που φέρνουν το αποτέλεσμα παρά στις οργανωμένες λειτουργίες.

4. Εκθέσεις και αναφορές σε εξωτερικούς φορείς

Μια πλήρως ανεπτυγμένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσφέρει πολύτιμες υπηρεσίες στην υποχρέωση πολλών επιχειρήσεων να κάνουν δημόσιες ανακοινώσεις για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου. Χωρίς την βοήθεια μιας καλά στελεχωμένης και με προσόντα λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς πώς τα Διοικητικά Συμβούλια μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μετόχων για περιεκτικές εκθέσεις, σχετικά με την κατάσταση των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

5. Συνθήκες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Όλα τα παραπάνω αποτελούν μόνο κάποια παραδείγματα περιοχών που ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να έχει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Για να

συμβεί αυτό θα πρέπει να ικανοποιούνται κάποιες συγκεκριμένες συνθήκες. Μερικές από αυτές είναι *εξωτερικές*, με την έννοια ότι θα πρέπει να είναι δεδομένες από τον οργανισμό και να έχουν την πλήρη υποστήριξη της διοίκησης και της «επιτροπής ελέγχου» του Διοικητικού Συμβουλίου και είναι:

⇒ Ένα κατάλληλο μείγμα στελέχωσης κα ικανοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου

⇒ Ξεκάθαρες αρμοδιότητες που προκύπτουν από εγκεκριμένο καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου

⇒ Οργανωτική θέση ανάλογη με το ρόλο του

⇒ Απουσία περιορισμού του πλαισίου εργασίας

Μερικές άλλες συνθήκες είναι εσωτερικές, δηλαδή έχουν σχέση με τον ίδιο τον εσωτερικό ελεγκτή, όπως ένας Κώδικας Δεοντολογίας, λειτουργία με βάση περιεκτικά Επαγγελματικά Πρότυπα και το σωστό επίπεδο ικανοτήτων πιστοποιημένο από αξιόπιστους φορείς.

6. Ο Κώδικας Δεοντολογίας

Οι εσωτερικοί ελεγκτές εκπροσωπούνται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors, ΠΑ), ένα διεθνή μη κερδοσκοπικό οργανισμό με συνδεδεμένα μέλη, εθνικά Ινστιτούτα Εσωτερικών Ελεγκτών σε περισσότερες από 100 χώρες στον κόσμο (πηγή: <http://www.IIA.com/>). Οι εσωτερικοί ελεγκτές υποχρεούνται να υπερασπίζονται και να εφαρμόζουν στην πράξη τις αρχές της Ακεραιότητας, Αντικειμενικότητας, Εμπιστευτικότητας, και Επάρκειας, όπως αυτές περιγράφονται στον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, έναν Κώδικα που ισχύει για όλα τα μέρη του.

Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές καθώς και οι υπάλληλοι της επιχείρησης που ασχολούνται στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εφαρμόζουν και να υπερασπίζονται τις αρχές της ακεραιότητας, της αντικειμενικότητας, της εμπιστευτικότητας και της επάρκειας, καθόσον: (πηγή Εγκύκλιος της 11.02.2005 με Θέμα «Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του νόμου

3156/2003για την οργάνωση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις.)

⇒ Η ακεραιότητα παρέχει εμπιστοσύνη στην σκέψη και την κρίση

⇒ Η αντικειμενικότητα κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και ανάλυση των πληροφοριών οδηγεί σε ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών δεδομένων χωρίς επηρεασμούς κατά τη διαδικασία σχηματισμού κρίσης

⇒ Η εμπιστευτικότητα οδηγεί στο σεβασμό της αξίας και της κυριότητας των δεδομένων και αποφεύγεται η κοινοποίηση πληροφοριών χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική υποχρέωση για κάτι τέτοιο

⇒ Η επάρκεια των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εμπειριών που απαιτούνται είναι βασικό στοιχείο για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου

Ο ορισμός του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου έχει επανακαθοριστεί ως *«μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά ένα οργανισμό να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς τους, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και των διαδικασιών διοίκησης».*

Είναι ένα επάγγελμα που έχει απαλλαγεί από την παλιά εικόνα του «διοικητικού επιθεωρητή» για να εξελιχθεί σε εταίρο της διοίκησης και σύμβουλό της, με ικανότητες στην διαχείριση κινδύνων, τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου της Διοίκησης και την ανάπτυξη νέων συστημάτων.

Από τους σύγχρονους εσωτερικούς ελεγκτές σήμερα αναμένεται όχι μόνο να δείχνουν τις ελλείψεις αλλά να προτείνουν αλλαγές που θα προσθέσουν ουσιαστική αξία στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ενός οργανισμού δεν πρέπει μόνο να συντελεί στην επίτευξη των στόχων του, αλλά να προσφέρει αξία και να το κάνει με τρόπο αποτελεσματικό αποδοτικό και οικονομικό.

ΠΗΓΕΣ:

- § **Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις- Οργανισμούς, Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, Α' τόμος, Αθήνα 2003, ΟΠΑΠ**
- § **Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 126 Μάρτιος-Απρίλιος 2004, «Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου», Κων/νος Τριανταφυλλίδης, Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών**
- § **<http://www.IIA.com>**
- § **Εγκύκλιος της 11.02.2005 με Θέμα «Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του νόμου 3156/2003 για την οργάνωση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις**
- § **Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 064 Μάρτιος 2004, «Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων», Κ. Πλαγάκος, Α. Δρόσου.**

Κεφάλαιο 4

- Α. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- Β. ΠΟΤΕ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ Η ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- Γ. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- Δ. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ (Audit committee)
- Ε. ΕΧΟΥΝ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΝΑ ΕΛΕΓΧΟΥΝ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ;
- ΣΤ. ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ (ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ) ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

A. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Γενικά

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

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

2. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση

Σε ποιο οργανωτικό επίπεδο θα πρέπει να βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξαρτάται, κυρίως, από το οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού που είναι συνάρτηση του μεγέθους του. Αυτό σημαίνει ότι, αν στην εταιρία προβλέπονται θέσεις επιπέδου διευθύνσεων ή γενικών διευθύνσεων- κλάδων, για την κάλυψη των αναγκών ανάλογη θέση, επιπέδου διεύθυνσης ή γενικής διεύθυνσης θα πρέπει να προβλέπεται και για τον Εσωτερικό Έλεγχος. Αυτό επιβάλλεται για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξή του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Να στέκεται στο ύψος των περιστάσεων, να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες και περισσότερο χρήσιμος στην εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών. Η ένταξή του σε υψηλό επίπεδο γίνεται περισσότερο αποδεκτός ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ παράλληλα του παρέχεται μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση. Είναι ασυμβίβαστο ο Εσωτερικός Έλεγχος να είναι σε επίπεδο διεύθυνσης και να καλείται να ελέγξει γενικές διευθύνσεις. Οι λόγοι αυτοί και όχι

μόνο, είναι πού θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, για την απρόσκοπτη λειτουργία του, να κατέχει μια θέση ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση. Ο βαθμός εξουσίας του προσδιορίζεται θεωρητικά και πρακτικά από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.

3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος

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

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

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

4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

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

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

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

Επίσης στον κανονισμό- καταστατικό αποτυπώνεται ο κώδικας δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας αυτών, εντός και εκτός εταιρίας, στα πλαίσια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Στο καταστατικό

λειτουργίας πρέπει να αποσαφηνίζεται ότι ο έλεγχος δεν καταγράφει και εκδίδει διαδικασίες, όπως επίσης οδηγίες, διατάξεις και εντολές. Επίσης, πρέπει να επισημαίνει ότι οι ελεγκτές δεν έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για δραστηριότητες που ελέγχουν, αν κάτι δεν λειτουργεί σωστά.

Παράλληλα, στον κανονισμό γίνεται ρητή αναφορά για τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων διεύθυνσης για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων, για πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε αρχεία προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε καθετί που χρήζει ελεγκτικής διερεύνησης.

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

B. ΠΟΤΕ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ Η ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

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

1. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος

Ως τέτοιες προϋποθέσεις για τη λειτουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

1. Από το μέγεθος της οικονομικής μονάδας, που είναι και ο βασικότερος παράγοντας. Μεγάλες μονάδες, εκ των πραγμάτων σήμερα, καθιστούν επιτακτική την ύπαρξη τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου μάλιστα με δυναμική παρουσία, για την αντιμετώπιση των σύγχρονων καθημερινών προβλημάτων.
2. Από το αντικείμενο εκμετάλλευσης, το αν είναι βιομηχανία και εμπορία συγχρόνως, το αν είναι εταιρία παροχής υπηρεσιών, καθώς επίσης, από τις ιδιαιτερότητες του φορέα και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει.
3. Από τη διασπορά των δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση που έχει θυγατρικές ή υποκαταστήματα σε διάφορα μέρη, είτε εντός, είτε εκτός Ελλάδος, απαιτεί τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και μάλιστα με αυξημένο αριθμό ελεγκτών από το να ήταν όλες οι δραστηριότητες συγκεντρωμένες.
4. Από την οργανωτική υποδομή, όσο πιο μεγάλη έλλειψη οργανωτικής υποδομής έχει ένας οργανισμός, τόσο περισσότερο αναγκαίος είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος.
5. Το αν η επιχείρηση είναι εισηγμένη ή πρόκειται να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο, όπου η δημιουργία Εσωτερικού Ελέγχου είναι υποχρεωτική. Οι εισηγμένες εταιρείες απαιτούν περισσότερους ελεγκτές, λόγω των επιπρόσθετων εργασιών που επιβάλλει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.
6. Από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Εκπαιδευμένο προσωπικό σε συνδυασμό με την οργανωτική υποδομή και όχι μόνο, είναι ένα μέτρο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ως παράμετρος για τον αριθμό στελέχωσης του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

2. Στελέχωση του τμήματος

Για τη στελέχωση του τμήματος, δηλαδή πόσοι ελεγκτές θα πρέπει να απασχοληθούν σε ένα τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μέτρο. Μια παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη είναι το πλήθος των εργαζομένων, σε συνδυασμό, πάντα, με τα όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η αναλογία των ελεγκτών σε εργαζόμενους, πάντα με μια μικρή επιφύλαξη, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στη σχέση 1/80-1/120, δηλαδή για κάθε 80-120 εργαζόμενους, αντιστοιχεί, συνήθως, και ένας εσωτερικός ελεγκτής(Παπαστάθης).

Γ. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Γενικά

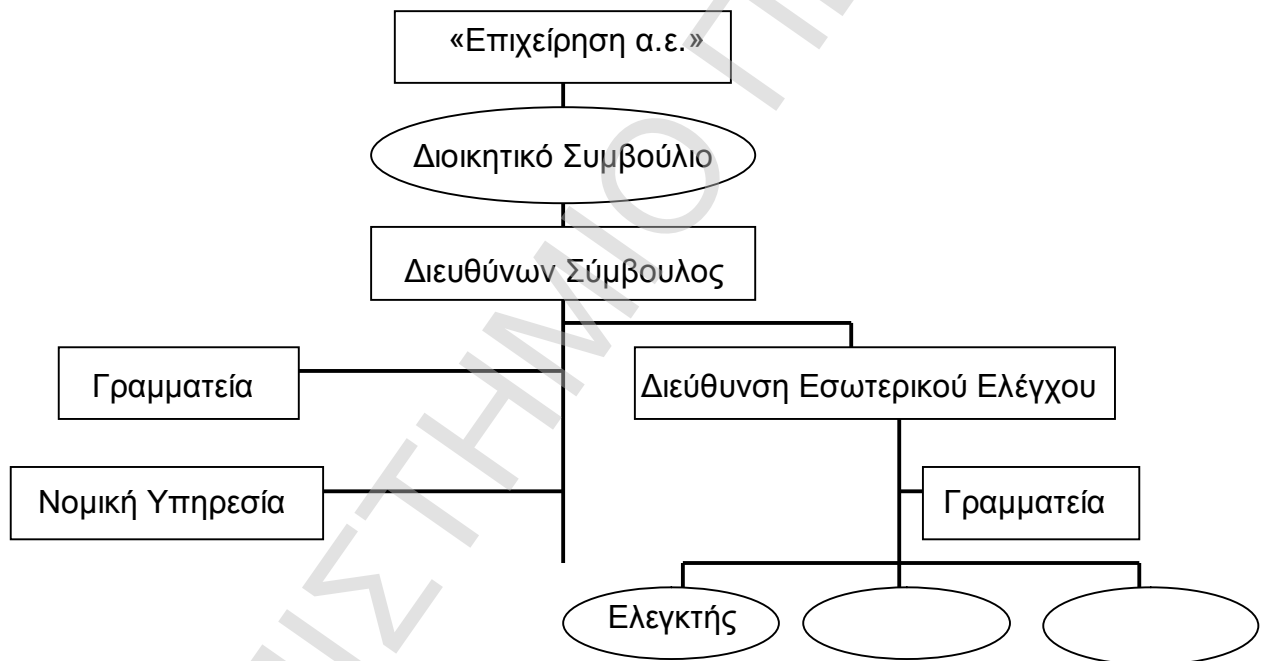
Το που πρέπει να υπάγεται ιεραρχικά ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την οργανωτική υποδομή και το μέγεθος της επιχείρησης, την αντίληψη που έχουν οι διοικούντες για τον έλεγχο καθώς επίσης, αν η εταιρία είναι εισηγμένη ή όχι στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.).

2. Για μη εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο

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

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

Οργανόγραμμα για μη εισηγμένες



3. Για εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο

Ανάλογα του μεγέθους του οργανισμού εξαρτάται και η σύσταση ορισμένων εποπτικών οργάνων, είτε αυτά επιβάλλονται από διάφορες νομοθετικές διατάξεις της πολιτείας, είτε επιβάλλονται από την ανάγκη για την εύρυθμη λειτουργία της ίδιας της μονάδας. Τη θέσπιση ενός τέτοιου εποπτικού οργάνου "επιτροπή ελέγχου", επιβάλλει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14.11.2000 και το νόμο 3016 Φ.Ε.Κ. 110 Α'/17.5.2002 σε όλες τις εταιρείες που πρόκειται να εισαχθούν το Χρηματιστήριο (Χ.Α.Α.), ή που ήδη είναι εισηγμένες. Επίσης, η τράπεζα της Ελλάδος με τη διοικητική πράξη, 2438/6.8.98 εισάγει την επιτροπή ελέγχου σε πιστωτικά ιδρύματα που το ενεργητικό τους υπερβαίνει σήμερα τα 880.410.858 ευρώ (300 δις δρχ.).

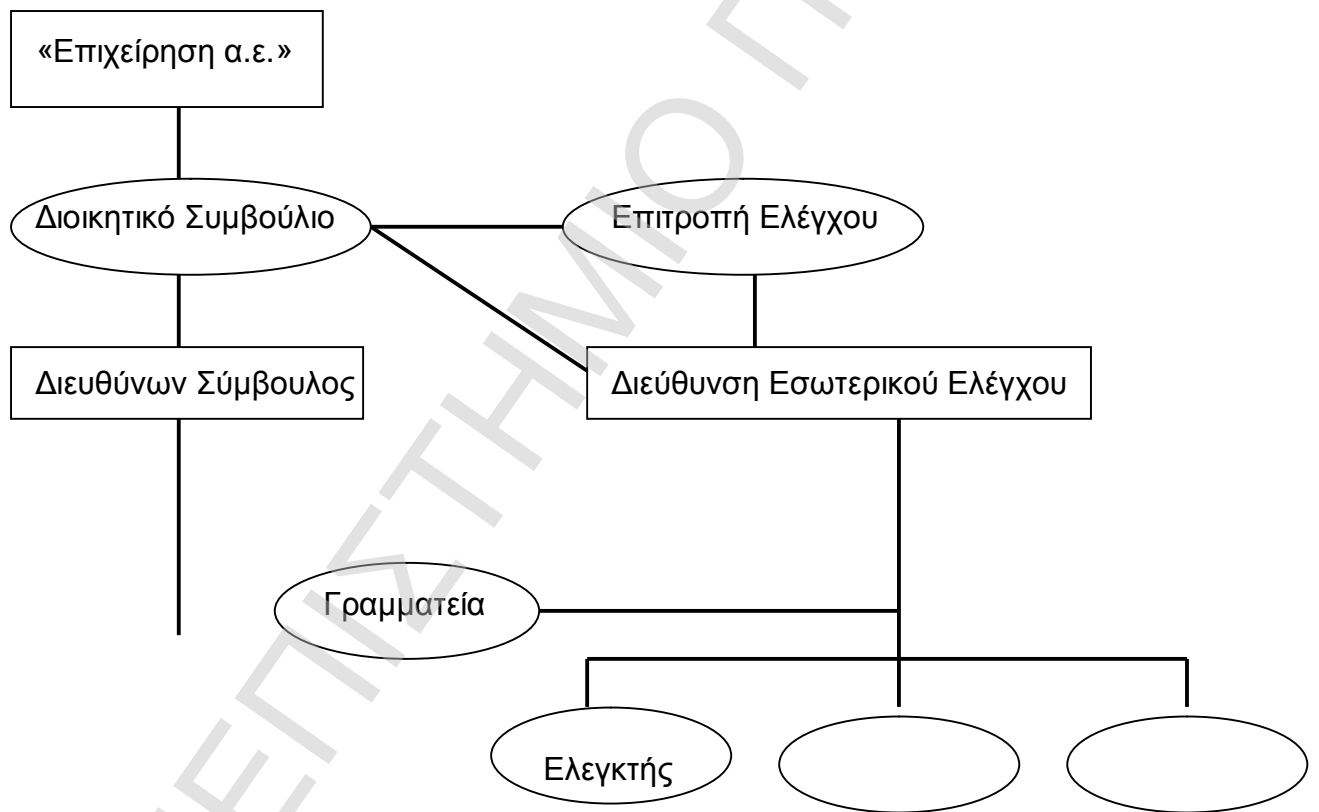
Σύμφωνα με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς, για την εταιρική διακυβέρνηση "ποιοτικά κριτήρια προβολής εισηγμένων εταιρειών στο χρηματιστήριο αξιών" θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο να διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο, να υπάγεται σε αυτό, ενώ παράλληλα να εποπτεύεται από τριμελή ελεγκτική επιτροπή "επιτροπή ελέγχου", η οποία φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία επιτροπή, μέσω τακτικών εκθέσεων ή εκτάκτων αναφορών ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο, της εταιρίας.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η επιτροπή ελέγχου, ως όργανο εκτελεστικό που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση, είναι αποτελεσματική, όταν αποτελείται μεν από ανώτερα στελέχη αλλά έχουν πλήρη και αποκλειστική απασχόληση, γνωρίζουν από διοίκηση επιχειρήσεων και ασχολούνται επισταμένως με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Επίσης, δεν μπαίνει εμπόδιο στην ανάπτυξη και στην προβολή του έργου του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ουσιαστικό πρόβλημα για το Εσωτερικό Έλεγχο υπάρχει, όταν τα μέλη της επιτροπής είναι μεν μέλη του διοικητικού συμβουλίου, δεν είναι όμως στελέχη της επιχείρησης και δεν έχουν γνώση για την λειτουργία της.

Πιο κάτω ακολουθεί γραφική απεικόνιση του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς.

Οργανόγραμμα για εισηγμένες εταιρίες



Δ. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ (Audit committee)

Η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται από ανώτατα στελέχη με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου απ' όπου και αντλεί την εξουσία της, ο δε λόγος ύπαρξής της είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα. Η επιτροπή ελέγχου είναι προέκταση της διοίκησης, όπως και ο Εσωτερικός Έλεγχος και ως εκ τούτου οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένα. Ως αρμοδιότητες και ευθύνες της επιτροπής ελέγχου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αυτή:

α. Είναι αρμόδια για θέματα επάρκειας λειτουργίας της οργανωτικής δομής, την αξιολόγηση εφαρμογής των διαδικασιών, μέσω των αρμόδιων μηχανισμών, καθώς επίσης για θέματα που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική του οργανισμού.

β. Ευθύνεται για τη θέσπιση κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας των διαδικασιών και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης,.

γ. Είναι αρμόδια να επανεξετάζει κατά τακτά χρονικά διαστήματα την υφιστάμενη οργάνωση και τις δραστηριότητες του φορέα, να διαπιστώνει την επάρκεια ή μη της οργάνωσης, σε ενδεχόμενη δε απόκλιση από την εγκεκριμένη από τη διοίκηση πολιτική να επισημαίνονται οι αδυναμίες και να υποδεικνύεται η λήψη διορθωτικών μέτρων.

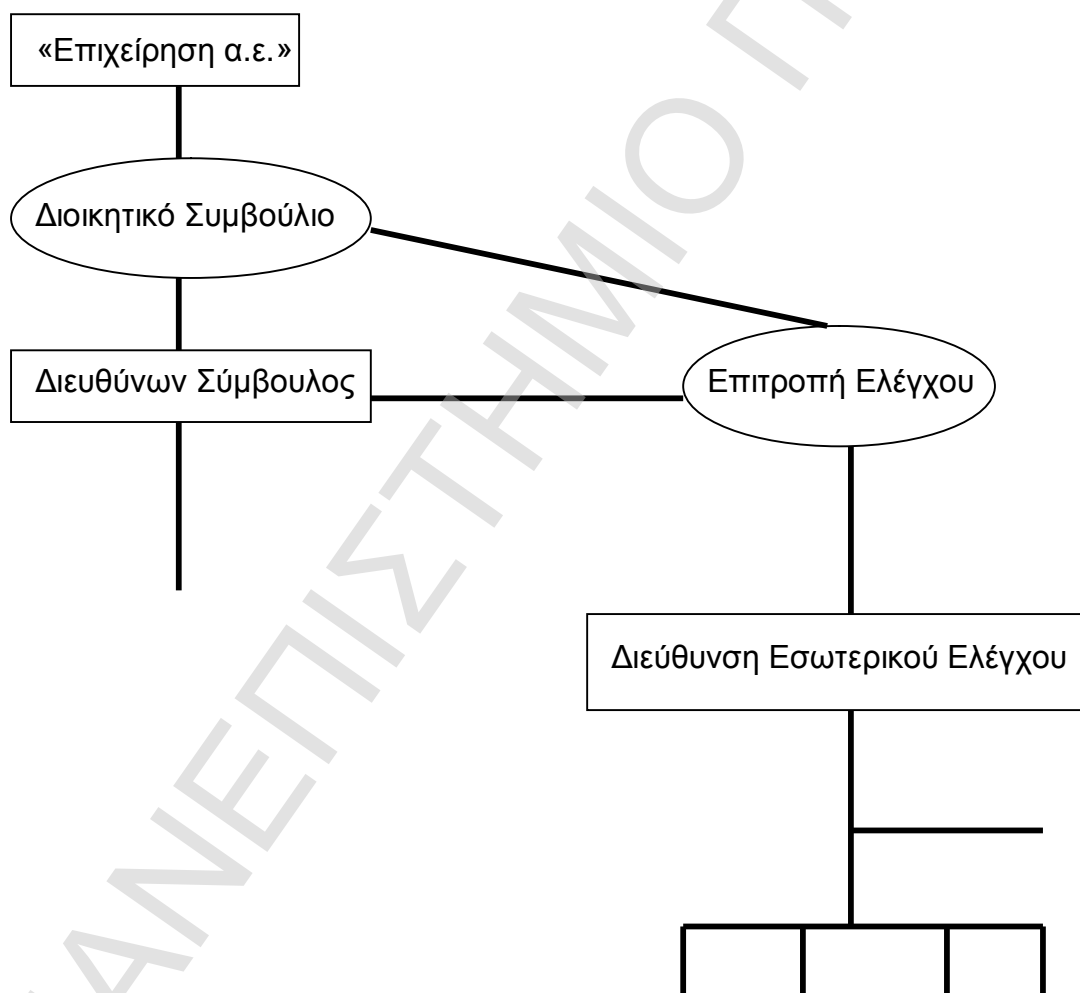
δ. Εποπτεύει παράλληλα με τη διοίκηση- δ/ντα σύμβουλο την δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της, ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου.

ε. Συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στην οριστική διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, σε θέματα στρατηγικής σημασίας που διακρίνονται για τους υψηλούς επιχειρηματικούς κινδύνους.

στ. Φέρνει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, συζητούνται οι εισηγήσεις με τα εμπλεκόμενα τμήματα και τις προωθεί για να τύχουν της ανάλογης εφαρμογής με τη συνεχή παρακολούθηση.

ζ. Τέλος, μεριμνά για τη συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου για θέματα ζωτικής σημασίας που συζητούνται με τη διοίκηση και λαμβάνονται αποφάσεις, με βάση τις εισηγήσεις του ελέγχου.

Απεικόνιση της επιτροπής ελέγχου στην οργάνωση μιας Α.Ε.



Ε. ΕΧΟΥΝ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΝΑ ΕΛΕΓΧΟΥΝ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ;

Η κλασική ερώτηση που τίθεται αρκετές φορές από τους ελεγχόμενους και όχι μόνο είναι το κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις, ώστε να ανταποκρίνονται σε όλα τα αντικείμενα ελέγχου που παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον.

Για να ανταποκριθεί το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες που χρήζουν ελεγκτικής διερεύνησης θα πρέπει το στελεχικό του δυναμικό να διακρίνεται για την επάρκεια γνώσεων. Αυτό σημαίνει ότι ο επικεφαλής του τμήματος Ελέγχου πρέπει να καθιερώνει σε διαρκή βάση κατάλληλα κριτήρια εκπαίδευσης, καθώς επίσης, θα πρέπει να ορίζει κάθε φορά εκείνα τα άτομα που κατέχουν τις απαραίτητες και εξειδικευμένες γνώσεις, για να φέρουν σε πέρας το ελεγκτικό έργο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι παντογνώστης, είναι όμως ένα αναβαθμισμένο στέλεχος, επαγγελματίας, που διαθέτει ένα οπλοστάσιο γνώσεων και εμπειριών, που σε συνδυασμό με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί και με τις υπάρχουσες διαδικασίες που διέπουν τις λειτουργίες, του παρέχεται η δυνατότητα να φέρει σε πέρας με αποτελεσματικό τρόπο, έργο, με ιδιαιτερότητες και αυξημένες απαιτήσεις.

Καλό θα είναι να υπάρχει εξειδίκευση και στους ελεγκτές για κάθε αντικείμενο, πράγμα δύσκολο, λόγω του αυξημένου κόστους λειτουργίας του τμήματος. Αυτό είναι επιτρεπτό, όταν η επιχείρηση είναι μεγάλου μεγέθους. Δύσκολες περιπτώσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη συλλογικότητα του τμήματος, αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος πρέπει, τουλάχιστον, να κατέχουν συλλογικά την απαιτούμενη εκείνη γνώση, ώστε να αντιμετωπίζονται και οι πιο δύσκολες περιπτώσεις ελέγχου. Εάν εξαντληθούν όλες οι δυνατότητες του τμήματος και δεν είναι εφικτός ο έλεγχος, τότε, ο διευθυντής του τμήματος σε συνεννόηση με τη διοίκηση, ζητεί τη συνδρομή ατόμου από άλλο τμήμα, που είναι γνώστης του αντικειμένου. Παράλληλα να μην είναι και ελεγχόμενο. Κάτω από την καθοδήγηση του διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου το άτομο αυτό προσφέρει τις υπηρεσίες του για όσο διάστημα διαρκεί ο έλεγχος. Εάν δεν υπάρχει η δυνατότητα αυτή, ήτοι ανεύρεσης ατόμου μέσα από την ίδια

την επιχείρηση, τότε με την έγκριση της διοίκησης, ζητείται συνδρομή από εξωτερικό σύμβουλο με τα απαραίτητα προσόντα και προβαίνουμε στη διενέργεια του ελέγχου, πάντα κάτω από την καθοδήγηση του δ/τη Εσωτερικού Ελέγχου.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι και στις δύο περιπτώσεις, όταν καλούνται να μας προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, είτε από στέλεχος της επιχείρησης είτε από εξωτερικό σύμβουλο, ο αρμόδιος του τμήματος θα πρέπει να μεριμνήσει, ώστε κατά τη διενέργεια του ελέγχου να συμμετέχει και ένας εσωτερικός ελεγκτής για απόκτηση εμπειρίας σε εξειδικευμένα θέματα, ώστε ο επόμενος έλεγχος, όταν θα επαναληφθεί, να μην χρειαστεί να καλυφθεί από άτομο εκτός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου επιβαρύνοντας τον έλεγχο με επιπλέον κόστος.

ΣΤ. ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ (ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ) ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Αναγνωρισμένα επαγγέλματα, για λόγους καθαρά δεοντολογικούς διαμόρφωσαν κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς των μελών τους, με σκοπό την προάσπιση και την προαγωγή των κλάδων τους. Αντίστοιχος κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς έχει δημιουργηθεί και από τις επαγγελματικές οργανώσεις των εσωτερικών ελεγκτών για την προαγωγή του ελεγκτικού θεσμού.

Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας δεν υποχρεώνει τους ελεγκτές για την εφαρμογή, απλώς τους συμβουλεύει. Περιλαμβάνει πρακτικές οδηγίες, οι οποίες έχουν κοινά χαρακτηριστικά με άλλους κλάδους και κινείται στο πνεύμα το πως θα πρέπει να συμπεριφέρονται επαγγελματικά. Τονίζει την ευθύνη τους απέναντι στον εαυτό τους, στη διοίκηση, στο φορέα που εργάζονται, στους συναδέλφους, έναντι τρίτων που συνεργάζονται με την επιχείρηση, καθώς και έναντι του κοινωνικού συνόλου.

Λόγω της φύσης του αντικειμένου, η συμπεριφορά των ελεγκτών θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τους δεοντολογικούς κανόνες. Αυτό σημαίνει ότι δεν επηρεάζονται και δε δέχονται παρεμβάσεις στο έργο τους, ακόμη και αν κινδυνεύουν να χάσουν την εργασία τους, πράγμα που μπορεί να συμβεί.

Το πλαίσιο των αρχών αποτυπώνεται στον κανονισμό λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και υιοθετείται με την έγκριση της ανώτατης διοίκησης. Η τήρηση και η διασφάλιση των αρχών αυτών από τους ελεγκτές, είναι το διακριτικό σημείο που τους διαφοροποιεί από τους άλλους εργαζόμενους. Αντίθετα η έλλειψη αποδοχής αυτών συνεπάγεται υποβάθμιση του έργου τους.

Σύμφωνα με τον κώδικα του *ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.)*, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν κατά νου ότι:

1. Κάθε μέλος του ινστιτούτου έχει την ηθική και επαγγελματική υποχρέωση να κινείται στον πνεύμα των ηθικών αρχών κανόνων όπως το ινστιτούτο ορίζει.
2. Το μέλος θα έχει την υποχρέωση να επιδεικνύει επαγγελματική συμπεριφορά τιμότητα, αντικειμενικότητα και επιμέλεια την εκτέλεση των καθηκόντων του και στην ανάληψη των ευθυνών του.

3. Το μέλος έχει την υποχρέωση να διαμορφώνει προσωπική επαγγελματική συμπεριφορά και να κινείται στο πνεύμα των ελεγκτικών αρχών, κανόνων, μεθόδων, οδηγιών και προτύπων που υποδεικνύει το ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών Ελλάδος και οι αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις του εξωτερικού.

4. Το μέλος, θα πρέπει να εμπνέεται από σιγουριά και εμπιστοσύνη του εργοδότη του, θα επιδεικνύει αφοσίωση και θα κινείται αυστηρά μέσα σε επαγγελματικά πρότυπα και θα επιδεικνύει αφοσίωση σε όλα τα θέματα που αφορούν τις υποθέσεις της διοίκησης και τον φορές γενικότερα.

5. Το μέλος θα πρέπει να αποφεύγει να συμμετέχει σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα που μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του εργοδότη του ή που θα επηρεάσει την ικανότητά του να φέρει σε πέρας, αντικειμενικά, την αποστολή του.

6. Το μέλος, δεν θα πρέπει να δεχθεί αμοιβή ή δώρο από υπάλληλο ή πελάτη ή επαγγελματικό συνεργάτη του εργοδότη του, δίχως την ενημέρωση της διοίκησης για την συγκατάθεσή της.

7. Το μέλος, θα πρέπει να δείξει σύνεση στην χρήση πληροφοριών που απέκτησε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Δεν πρέπει να χρησιμοποιήσει εμπιστευτικές πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή με τρόπο που μπορεί να βλάψει το συμφέρον του εργοδότη του, εκτός και αν παραστεί ανάγκη να προστατεύσει το κύρος του, επειδή έπραξε άριστα την εργασία του.

8. Το μέλος, όταν εκφράζει γνώμη, θα πρέπει να ασκεί κάθε λογική φροντίδα να αποκτήσει επαρκή τεκμήρια που θα δικαιολογούν τη γνώμη αυτή. Όταν συντάσσει την έκθεση, θα αποκαλύπτει όλα τα σημαντικά στοιχεία που γνωρίζει, τα οποία αν δεν αποκαλυφθούν, θα μπορούσαν να αποκρύψουν παράνομες ενέργειες και να βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα.

9. Το μέλος, θα πρέπει προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει την ικανότητά του και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, να υποδεικνύει μεγάλη επιμέλεια κατά την αξιολόγηση των συστημάτων λειτουργίας και κατά την έκδοση των πορισμάτων βάσει των οποίων θα ληφθούν σοβαρές αποφάσεις.

10. Το μέλος θα πρέπει να μείνει πιστό στο καταστατικό και τους σκοπούς του “ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών”. Κατά την άσκηση του

επαγγέλματός του, θα πρέπει να έχει πάντα υπόψη την υποχρέωση να διατηρεί υψηλό επίπεδο ικανότητας, ηθικής και αξιοπρέπειας που το “ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών” και τα μέλη του, έχουν καθιερώσει.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΗΓΕΣ:

- § Απόφαση της επιτροπής κεφαλαιαγοράς 5/204/14.11.2000
- § Νόμος 3016 Φ.Ε.Κ. 110 Α/17.5.2002
- § Κώδικας του ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.)
- § Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις- Οργανισμούς, Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, Α' τόμος, Αθήνα 2003, ΟΠΑΠ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 5

ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

A. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

1. Γενικά

Οι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούν **δειγματοληπτικούς ελέγχους και μόνο**. Δεν διενεργούν έλεγχο σε όλο τον πληθυσμό γι' αυτό και τα πορίσματά τους θεωρούνται περισσότερο **ως έκφραση γνώμης**, παρά ως **κατηγορηματική πιστοποίηση** επί των ελεγχθέντων.

Το παρόν κεφάλαιο δεν έχει σκοπό την ανάπτυξη της στατιστικής θεωρίας, αλλά απλώς να κάνει μια σύντομη αναφορά γύρω από την στατιστική και εμπειρική δειγματοληψία, τόσο, όση είναι απαραίτητη να γνωρίζει για την εργασία του ο εσωτερικός ελεγκτής.

Με τον όρο δειγματοληψία, εννοούμε τη διαδικασία επιλογής ενός δείγματος από ένα σύνολο ομοειδών, πραγμάτων, κατά τρόπο που το επιλεγέν δείγμα να είναι όσο γίνεται αντιπροσωπευτικό του συνόλου. Για το λόγο αυτό το δείγμα πρέπει να έχει τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά με αυτό του πληθυσμού, ώστε τα χαρακτηριστικά του δείγματος να χρησιμοποιούνται με αρκετή σιγουριά για την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού ολόκληρου. Σε αυτή την περίπτωση δεχόμαστε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και έχει ουσιαστικά τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτόν.

Πρέπει να επισημανθεί πως κατά τη δειγματοληψία, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος του δειγματοληπτικού σφάλματος και το δείγμα να μην είναι αντιπροσωπευτικό κατά 100%. Αυτό σημαίνει πως για να υπάρξει απόλυτη ακρίβεια 100% κατά την εξαγωγή συμπερασμάτων, θα πρέπει το μέγεθος του δείγματος να αφορά όλο τον πληθυσμό, οπότε εκμηδενίζεται η πιθανότητα του δειγματοληπτικού σφάλματος. Η μεγάλη λήψη δειγμάτων συνήθως αποφεύγεται, γιατί κοστίζει χρόνο και χρήμα.

Οι διαδικασίες του ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζονται επί επαρκούς και αντιπροσωπευτικού δείγματος, επιλεγμένο από τον ίδιο τον ελεγκτή, δίχως οι ελεγχόμενοι να έχουν γνώση του δείγματος. Ο προσδιορισμός του εύρους, της σύνθεσης, της επάρκειας και της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος εναπόκειται στην εμπειρία, στην επαγγελματική κρίση του ελεγκτή και στη

σπουδαιότητα του εξεταζόμενου θέματος.

Επίσης, στον προσδιορισμό του δείγματος, σημαντικός παράγοντας για τη βαρύτητα που θα πρέπει να δοθεί στην επιλογή και στην έκταση του δείγματος είναι η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.).

2. Είδη δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία διακρίνεται σε δύο είδη, ήτοι στην «στατιστική δειγματοληψία» και στην «κατά κρίση» δειγματοληψία. Η στατιστική δειγματοληψία κινείται στο επιστημονικό επίπεδο, εφαρμόζοντας στατιστικές μεθόδους, νόμους πιθανοτήτων και κανόνες. Με την εφαρμογή της στατιστικής δειγματοληψίας είναι ότι η πιθανότητα του δειγματοληπτικού σφάλματος μπορεί να μετρηθεί και να ρυθμιστεί. Αυτό σημαίνει πως οι ελεγκτές μπορούν εκ των προτέρων να ορίσουν την αξιοπιστία και τα αποτελέσματα του δείγματος που θέλουν, οπότε τους παρέχεται η δυνατότητα να υπολογίζουν το μέγεθος και τη σύνθεση του δείγματος που τους εξασφαλίζει συγκεκριμένο βαθμό αξιοπιστίας.

Επίσης, οι ελεγκτές, επειδή οι στατιστικές μέθοδοι δειγματοληψίας στηρίζονται στους νόμους των πιθανοτήτων, μπορούν να ελέγχουν την έκταση του κινδύνου που αντιμετωπίζουν και να εμπιστεύονται τα αποτελέσματα του δείγματος, όταν αυτές χρησιμοποιούνται.

Η επιλογή δείγματος «κατά κρίση», τυχαία επιλογή δεν κινείται σε επιστημονικό επίπεδο. Το μέγεθος του δείγματος και η σύνθεσή του προσδιορίζεται από την ελεγκτική εμπειρία και την κρίση των ελεγκτών. Η επιλογή του δείγματος δια της εν λόγω μεθόδου, δε μας δίνει τη δυνατότητα να μετρήσουμε την πιθανότητα ουσιαστικού δειγματοληπτικού σφάλματος. Αυτό σημαίνει πως οι ελεγκτές έχουν τη δυνατότητα να πάρουν δείγμα μεγαλύτερο και δαπανηρότερο, προκειμένου να είναι περισσότερο σίγουροι. Επίσης, έχουν μεγάλη πιθανότητα τα συμπεράσματά τους, ως προς τον πληθυσμό να μην είναι τόσο ακριβή και αξιόπιστα.

Η επιλογή του δείγματος, κατά τη μέθοδο αυτή δεν είναι υποχρεωτικά και μεροληπτική, απλώς το είδος της δειγματοληψίας αυτής δεν είναι στατιστικά προσδιορισμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη.

Στην τυχαία επιλογή, ενώ το δείγμα είναι αμερόληπτο, δεν είναι κατά ανάγκη και αντιπροσωπευτικό.

3. Σχεδιασμός της δειγματοληψίας

Όταν αναφερόμαστε στο σχεδιασμό της δειγματοληψίας, εννοούμε τις διαδικασίες και τις τεχνικές που πρέπει να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε το δείγμα για να διενεργήσουμε τον έλεγχο.

Για την εφαρμογή της δειγματοληψίας, οι εσωτερικοί ελεγκτές, θα πρέπει να ακολουθούν τα πιο κάτω βήματα, συγκεκριμένα:

1. Καθορισμός του σκοπού, της φύσης και του τρόπου του ελέγχου.
2. Προσδιορισμός της δειγματοληπτικής μεθόδου που θα εφαρμόσουν, αν δηλαδή θα εφαρμοστεί η στατιστική ή η εμπειρική μέθοδος.
3. Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει το δείγμα.
4. Το κατάλληλο μέγεθος του δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό και τη σοβαρότητα του θέματος.
5. Εκτίμηση του τυπικού σφάλματος του δείγματος.
6. Επιλογή του δείγματος.
7. Αξιολόγηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων που θα μας δώσει το δείγμα.
8. Διεξαγωγή συμπερασμάτων από την ανωτέρω διαδικασία.

4. Μέγεθος του δείγματος

Από το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται η ακρίβεια και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων του πορίσματος. Ο καθορισμός λοιπόν του μεγέθους του δείγματος έχει μεγάλη σημασία στην έκβαση του αποτελέσματος. Με πολύ μικρό δείγμα δεν μπορούμε να έχουμε μεγάλη αξιοπιστία. Όσο μεγαλώνει το δείγμα τόσο μεγαλώνει η αξιοπιστία και ο βαθμός ακριβείας αυτού.

Για το μέγεθος του δείγματος, απαιτείται πρώτα να καθορίσουμε τον πληθυσμό που καλούμαστε να ελέγξουμε. Αυτό σημαίνει πως ο ελεγκτής θα πρέπει να έχει στη διάθεσή του, για την περίοδο που θα ελέγξει, όλο τον πληθυσμό,

προκειμένου να καθορίσει το μέγεθος του δείγματος και τον τρόπο της δειγματοληψίας, ώστε το δείγμα που θα προκύψει να είναι το πλέον αντιπροσωπευτικό και αποτελεσματικό.

Ο ελεγκτής, κατά την κρίση του, έχει τη δυνατότητα να τροποποιεί την επιλογή του δείγματος κατά το διαδικαστικό στάδιο της διερεύνησης του θέματος, εφόσον κρίνει πως ο προσδιορισμός του αρχικού δείγματος δεν ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις της έρευνας.

5. Μέθοδος δειγματοληψίας στην πράξη

Στην πράξη οι εσωτερικοί ελεγκτές, συνήθως, εφαρμόζουν την εμπειρική-κατ' εκτίμηση μέθοδο, δίχως αυτό να σημαίνει αναγκαστικά απόρριψη και υποβάθμιση της στατιστικής δειγματοληψίας που είναι και η πλέον έγκυρη επιστημονική μέθοδος.

Ο εσωτερικός ελεγκτής προτιμά περισσότερο την εμπειρική δειγματοληψία ως απλούστερη μέθοδο, επειδή γνωρίζει πολύ καλά το χώρο και τον πληθυσμό που θα ελέγξει και παράλληλα εμπιστεύεται πολύ τον εαυτό του γι' αυτό που κάνει. Επίσης, η εν λόγω μέθοδος δίδει το πλεονέκτημα στον εσωτερικό ελεγκτή να κινείται και να δρα ελεύθερα, διαφοροποιώντας το δείγμα, προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικός στο έργο του, ως επίσης κερδίζει σημαντικό χρόνο.

6. Κατά κρίση επιλογή του δείγματος

Στην τυχαία επιλογή δείγματος «κατά κρίση», βασική αρχή είναι ότι κάθε στοιχείο του πληθυσμού έχει τις ίδιες πιθανότητες να συμπεριληφθεί στο εξαγόμενο δείγμα. Για τους εσωτερικούς ελεγκτές η μέθοδος αυτή είναι η πιο ενδεδειγμένη και αποτελεσματική.

Επίσης, επειδή το δείγμα επιλέγεται τυχαία, ο ελεγκτής που κάνει την επιλογή δεν επηρεάζει το δείγμα. Η επιλογή του δείγματος, κατά τη μέθοδο αυτή δεν

είναι υποχρεωτικά και μεροληπτική, απλώς το είδος της δειγματοληψίας αυτής δεν είναι στατιστικά προσδιορισμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη, που σημαίνει δεν είναι κατ' ανάγκη και αντιπροσωπευτική. Με τη μέθοδο αυτή υπάρχει η πιθανότητα το δείγμα αυτό, καθαρά από συμπτώσεις, να μην έχει τα ίδια χαρακτηριστικά που έχει και ο πληθυσμός.

Ο ελεγκτής που επιλέγει το δείγμα, δεν πρέπει να μεροληπτεί συνειδητά ώστε η επιλογή του να είναι όσο γίνεται αντικειμενική. Για να είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα, κατά την επιλογή του, θα πρέπει να εφαρμόζουμε απλές μεθόδους και τεχνικές αμεροληψίας.

Συνήθως, οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στην κατά κρίση για την επιλογή του δείγματος, είναι οι πιο κάτω :

α. Πίνακες τυχαίων αριθμών

Η μέθοδος αυτή είναι η πιο συνηθισμένη και η πιο εύκολη, με την προϋπόθεση, πριν την εφαρμογή θα πρέπει ο πληθυσμός να είναι αριθμημένος και να έχει συνεχή αρίθμηση. Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής χρησιμοποιούνται έτοιμοι πίνακες από σειρές τυχαίων αριθμών. Τέτοιοι πίνακες μπορούν να δημιουργηθούν και να υπάρχουν στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Οι αριθμοί των πινάκων είναι τυχαίοι και γράφονται σε στήλες. Μπορεί να είναι τετραψήφιοι ή και με περισσότερα ψηφία. Οι πίνακες αυτοί επιτρέπουν στους ελεγκτές να επιλέξουν εύκολα τους αριθμούς, τους οποίους θα αντιστοιχίσουν στον πληθυσμό.

Πίνακας τυχαίων αριθμών

Σειρά	Στήλες			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1.....	1025	3083	0502	3471
2.....	2950	0380	7061	5098
3.....	8103	0120	2700	4007
4.....	0849	1150	2431	9078

5.....	0177	1000	5307	2034
.....

Εφαρμογή του πίνακα: Έστω ότι θέλουμε να ελέγξουμε τις εγγραφές του ημερολογίου αγορών οι οποίες είναι αριθμημένες από το 0001 έως το 1200 Και ότι θέλουμε να επιλέξουμε ένα τυχαίο δείγμα από 60 λογαριασμούς ή 5% του πληθυσμού.

Οι ελεγκτές θα πρέπει πρώτα να διαλέξουν το σημείο εκκίνησης. Έστω ότι αποφασίζουν να αρχίσουν από την κορυφή της στήλης 1 και να προχωρήσουν προς τα κάτω, παίρνοντας και τα τέσσερα ψηφία των αριθμών της στήλης. Οι αριθμοί οι οποίοι θα επιλεγούν στη στήλη 1 είναι οι 1025, 849 και 177. Οι αριθμοί της στήλης όπως 2950 και 8103 θα αγνοηθούν διότι δεν υπάρχουν εγγραφές με τέτοιους αύξοντες αριθμούς. Για να πάρουμε όλο το δείγμα θα πρέπει να συνεχίσουμε στις επόμενες στήλες.

Κατά την επιλογή των αριθμών, είναι δυνατόν να συμπέσουμε στον ίδιο αριθμό περισσότερες από μία φορά. Σε αυτές τις περιπτώσεις τους ίδιους αριθμούς τους αγνοούμε και προχωρούμε στην επιλογή άλλων, μέχρι να ολοκληρώσουμε τον αριθμό του δείγματος που αρχικά ορίσαμε.

β. Επιλογή δεσμίδων

Η εν λόγω μέθοδος είναι πολύ απλή και σύντομη. Πολλές φορές οι ελεγκτές καλούνται να ελέγξουν πακέτα επιταγών πελατών που το κάθε ένα έχει και διαφορετική ημερομηνία λήξης. Σ' αυτή την περίπτωση έχουν διάφορες επιλογές, για παράδειγμα αν τα πακέτα είναι 10, παίρνουν τυχαία τρία ή από κάθε πακέτο επιλέγουν, τυχαία, από 10 επιταγές.

γ. Συστηματική επιλογή

Η μέθοδος αυτή δεν είναι καθόλου χρονοβόρα, είναι απλή και αποτελεσματική. Για την εφαρμογή της λαμβάνουμε υπόψη τον πληθυσμό. Προσδιορίζουμε το πλήθος του δείγματος, ως επίσης και το σημείο εκκίνησης.

Έστω ο πληθυσμός των παραστατικών είναι 5.000 και θέλουμε να επιλέξουμε για έλεγχο 200 τιμολόγια, ως σημείο εκκίνησης ορίζουμε το πρώτο τιμολόγιο. Τότε η επιλογή του δείγματος θα είναι κάθε 25^ο τιμολόγιο ($5.000:200=25$).

δ. Τυχαία επιλογή

Επίσης η μέθοδος αυτή είναι πολύ απλή και σύντομη. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που ο πληθυσμός δεν είναι αριθμημένος και ταξινομημένος. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι έχουμε ένα σύνολο από 3.000 δελτία εισαγωγής στην αποθήκη και θέλουμε να επιλέξουμε ένα δείγμα 100 δελτίων. Σε αυτή την περίπτωση, δίχως να ανακατευτούμε με αριθμητικά δεδομένα, τυχαία από το σύνολο του πληθυσμού επιλέγουμε το πλήθος του δείγματος που αρχικά ορίσαμε.

ΠΗΓΕΣ:

§ Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις- Οργανισμούς,
Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, Α' τόμος, Αθήνα 2003, ΟΠΑΠ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 6

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

A. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι διοικητές των επιχειρήσεων κατέχουν εξειδικευμένες επαγγελματικές και επιστημονικές γνώσεις απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου τους, όπως επίσης, λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν τη διαχείριση σημαντικών κεφαλαίων. Αν δεν υπήρχε θεσμοθετημένη η υποχρέωση λογοδοσίας των παραπάνω προσώπων και παροχής απ' αυτούς των αναγκαίων πληροφοριών, με την σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, προς τους επενδυτές θα ήταν πολύ μεγάλος ο κίνδυνος ή το δέλεαρ για καταχρήσεις.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξετασθεί, να καταγραφεί και να διερευνηθεί η ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τον ακολουθούμενο εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, στόχος είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν ξεχωριστό τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή χρησιμοποιούν εξωτερικό συνεργάτη, ορκωτό ελεγκτή-λογιστή, που έχουν προσλάβει μέσω ελεγκτικής εταιρίας. Ακολούθως, να εξαχθούν συμπεράσματα όσον αφορά τη συνεργασία του εσωτερικού με τον ορκωτό ελεγκτή- λογιστή, τη συμβολή που έχει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και στην απόδοση της επιχείρησης, καθώς και στις αρμοδιότητες που έχει ο εσωτερικός ελεγκτής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την ικανοποιητική και αποτελεσματική τους πορεία. Έτσι αρκετές επιχειρήσεις έχουν προβεί στη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου παράλο που η λύση της πρόσληψης εσωτερικού ελεγκτή από εταιρία ορκωτών ελεγκτών-λογιστών συμβάλλει στον περιορισμό των υπαρχόντων τμημάτων και συνεπώς οδηγεί στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και δαπανών.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν άρχισε να εφαρμόζεται για πρώτη φορά ο εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις είχε διαφορετική μορφή από αυτή που έχει σήμερα. Αρχικά, ο

εσωτερικός ελεγκτής ήταν υπεύθυνος μόνο για την επίβλεψη του έργου της διοίκησης ενώ δεν είχε συμβουλευτικές αρμοδιότητες. Αργότερα, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων άσκησαν πιέσεις ώστε να μεταβληθεί η προαναφερθείσα κατάσταση και να περιληφθούν στα καθήκοντα των εσωτερικών ελεγκτών και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αυτό θα μπορούσε κανείς να πει ότι είχε σαν απώτερο στόχο τον περιορισμό του ελέγχου της διοίκησης καθώς και τη σύναψη στενότερων σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εσωτερικών ελεγκτών.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors) ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, εγγυητική και συμβουλευτική δραστηριότητα, ειδικά σχεδιασμένη ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες της ελεγχόμενης επιχείρησης. Επίσης, συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης επιβάλλοντας μια συστηματική και πειθαρχημένη μέθοδο αποτίμησης και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της διοίκησης, του ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. (Colbert, 2002; Rittenberg, 1999).

Σύμφωνα με τον Παπαστάθη (2003), ο αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι «...η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η προσφορά βοήθειας στα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, ώστε να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων και αξιολογήσεων καθώς και η παροχή σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο δυνατό κόστος...». Αναλυτικά, οι βασικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου, μεταξύ άλλων, είναι: (Παπαστάθης, 2003; Dittenhofer, 2001)

- Ρύθμιση σχέσεων και συναλλαγών με τρίτα πρόσωπα.
- Πιστοποίηση τρόπου λειτουργίας επιχείρησης και επαλήθευση αρχικών στόχων.
- Αποτίμηση απόδοσης της διοίκησης καθώς και των τμημάτων που εμπλέκονται με την παραγωγική διαδικασία.
- Συστηματική παρακολούθηση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Εξακρίβωση επικερδών και ζημιογόνων λειτουργιών και προσπάθεια μεταβολής αυτών που επιδέχονται βελτίωση.
- Αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων.
- Εξακρίβωση λειτουργικού κόστους επιμέρους τμημάτων.
- Καταπολέμηση ανθρώπινης απάτης, κλοπής ή παραπλάνησης.

- Εξακρίβωση επαρκούς στελέχωσης των τμημάτων και κατάλληλης αξιοποίησης του προσωπικού.
- Εξασφάλιση αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και λογιστικών βιβλίων.
- Παρακολούθηση παραγωγικής αλυσίδας και διαδικασίας αγορών.
- Παρακολούθηση όρων πωλήσεων και αγορών.
- Εξασφάλιση καλής εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης.
- Εξέταση, αξιολόγηση διαδικασιών και διεξαγωγή συμπερασμάτων προς την διοίκηση ώστε να διορθωθούν τυχόν αδυναμίες που εντοπίστηκαν.
- Εξασφάλιση πληρότητας χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και αναφορών.
- Εξακρίβωση συμμόρφωσης της επιχείρησης προς νόμους, τις συνθήκες, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα χρηματοοικονομικά όργανα.
- Εξακρίβωση προσκόλλησης επιχείρησης στον αρχικό της σκοπό.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξετασθεί και να καταγραφεί η ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τον ακολουθούμενο εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, αρχικός στόχος είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν ξεχωριστό τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή χρησιμοποιούν εξωτερικό συνεργάτη (ορκωτό ελεγκτή- λογιστή) που έχουν προσλάβει μέσω ελεγκτικής εταιρίας. Ακολούθως, να εξαχθούν συμπεράσματα όσον αφορά τη συνεργασία του εσωτερικού με τον ορκωτό ελεγκτή, τη συμβολή που έχει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και στην απόδοση της επιχείρησης, καθώς και στις αρμοδιότητες που έχει ο εσωτερικός ελεγκτής.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Για να χαρακτηριστεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως αποτελεσματικό θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια που αν συνενωθούν μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει μια επιχείρηση. (Weizhong; Shourong, 1997).

Αναλυτικά:

- **Ανεξαρτησία (Independence):** Η ανεξαρτησία είναι πρωταρχικό στοιχείο στην διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, αν και ο εσωτερικός ελεγκτής δε δύναται να είναι τόσο ανεξάρτητος όσο ένας εξωτερικός ελεγκτής (ορκωτός ελεγκτής-λογιστής που εκφράζει απόψεις προερχόμενες από τα αποτελέσματα του ελέγχου). Επιπλέον, το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου δε θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από την ίδια διεύθυνση με κανένα άλλο τμήμα της επιχείρησης.
- **Υπευθυνότητα(Authoritativeness):** Η υπευθυνότητα δηλώνει ικανότητα οργάνωσης και αποτελεσματικότητα στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων. Για να καταστεί αυτό δυνατό απαιτείται να προηγηθεί διαχωρισμός μεταξύ του οργάνου ελέγχου και διενέργειας του ελέγχου.
- **Αποδοτικότητα (Efficiency):** Η δημιουργία ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην παραγωγή άμεσου ή έμμεσου κέρδους για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό η εταιρία θα πρέπει να επικεντρωθεί στη βελτίωση της διοίκησης και αποφυγής σφαλμάτων.

Ωστόσο, αυτό που παρουσιάζει μεγάλη δυσκολία είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Η αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζεται όταν εξακριβώνεται πιστή προσκόλληση στους στόχους και τους αντικειμενικούς του σκοπούς, ενώ η αποτίμηση τους συμβάλλει στον έλεγχο της εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή (Dittenhofer, 2001).

Οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ της δημιουργίας τμήματος εσωτερικού ελέγχου ή πρόσληψης εσωτερικού ελεγκτή από εταιρία ορκωτών ελεγκτών (outsourcing). Πολλές είναι οι εταιρίες που δείχνουν να προσανατολίζονται στη δεύτερη περίπτωση καθώς προσδοκούν να περιορίσουν τα υπάρχοντα τμήματα εντός της επιχείρησης, και κατά συνέπεια να μειώσουν τόσο τα λειτουργικά έξοδα όσο και να περιορίσουν την γραφειοκρατία. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών αποτελούν η Enron, First Bank System, Clark Equipment, κ.ά. (Rittenberg, 1999).

Από την άλλη πλευρά, αρκετοί δεν ενθαρρύνουν τη διπλή ιδιότητα των ελεγκτικών εταιριών, δηλαδή την παροχή όχι μόνο υπηρεσιών εξωτερικού ελέγχου αλλά και εσωτερικού ειδικά όταν τα δύο είδη ελέγχων παρέχονται από

την ίδια εταιρία. Αυτό που ισχυρίζονται όσοι εναντιώνονται στη διπλή ιδιότητα των ελεγκτών είναι ότι κατά αυτόν τον τρόπο διακυβεύεται η επαγγελματική και προσωπική τους ανεξαρτησία. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν αμοιβαία συμφέροντα μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων. Αν ένα από τα προαναφερθέντα συμβεί τότε αναιρείται ο αντικειμενικός στόχος των ορκωτών ελεγκτών που είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος διαμέσου της αποκάλυψης αναξιόπιστων και μη έγκυρων πληροφοριών για τις επιχειρήσεις. (Lowe *et al.*, 1999).

Τόσο από τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια του παρόντος άρθρου, όσο και από τη μελέτη άλλων ανάλογων ερευνών σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις, γίνεται εμφανές ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων προτιμούν να δημιουργούν τμήμα εσωτερικού ελέγχου παρά να προσλαμβάνουν εσωτερικό ελεγκτή από κάποια ελεγκτική εταιρία.

Η δημιουργία και η διατήρηση ξεχωριστού τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια πρόκληση για αρκετές επιχειρήσεις. Ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να αναδιοργανωθούν και να αναδομηθούν οι εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης κρύβει πολλές δυσκολίες, αφού τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η διοίκηση έχουν συνηθίσει να εργάζονται μ' έναν συγκεκριμένο ρυθμό, ο οποίος ενδέχεται να μεταβληθεί ριζικά μετά τη δημιουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η οργάνωση και η στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται κυρίως από τη διοίκηση της εταιρίας αλλά και από τον αρμόδιο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η εσωτερική οργάνωση και η διοίκηση του τμήματος είναι αρμοδιότητα του διευθυντή ελέγχου που είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας, την κατάρτιση και υποβολή του ετήσιου προγράμματος δράσης προς τη διοίκηση και το συντονισμό υλοποίησής του. (Παπαστάθης, 2005).

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία του Ελληνικού Χρηματιστηρίου (άρθρο 24, ν. 3371/05), οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρίες, πέρα από τη συγκρότηση τμήματος εσωτερικού ελέγχου, υποχρεούνται να σχηματίσουν μια τριμελή ελεγκτική επιτροπή που εκλέγεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας. Συνήθως, τα άτομα που την απαρτίζουν είναι μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα οποία αναφέρονται σε αυτό (δηλ. το δ.σ.) μέσω

τακτικών αναφορών. Η ελεγκτική επιτροπή και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου έχουν σχέσεις στενής συνεργασίας. Κατά αυτόν τρόπο, επιδιώκεται η διασφάλιση άριστων συνθηκών απαραίτητες για την αποτελεσματική άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, όπως η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές ή έντυπες πληροφορίες της εταιρίας, η διαρκής εκπαίδευση σε νέα συστήματα και τεχνικές εσωτερικού ελέγχου, η συγκρότηση ομάδων εργασίας για την εξέταση ειδικών τεχνικών θεμάτων καθώς και η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών για τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Είναι αυτονόητο ότι η επιτροπή δε δύναται να συνίσταται από άτομα που δε σχετίζονται με τον οικονομικό χώρο. Ωστόσο, εδώ γεννάται το ερώτημα αν τα μέλη θα πρέπει να έχουν γενικές οικονομικές γνώσεις ή να είναι καταρτισμένα σε θέματα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο. Στην ερώτηση αυτή έρχεται να απαντήσει το Blue Ribbon Committee, όπου σ' ένα πρόγραμμα που αφορούσε στη βελτίωση των ελεγκτικών επιτροπών, πρότεινε οι ελεγκτικές επιτροπές να απαρτίζονται τουλάχιστον από ένα μέλος το οποίο να έχει επαρκείς χρηματοοικονομικές και λογιστικές γνώσεις και ανάλογη επαγγελματική εμπειρία. Η πρόταση αυτή αποσκοπούσε στη βελτίωση του έργου των ελεγκτικών επιτροπών και κατ' επέκταση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις (Raghunandan *et al.*, 2001).

Ο ρόλος της τριμελούς επιτροπής είναι να ελέγχει την εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και γι' αυτό το τελευταίο αναφέρεται σε αυτήν (Χρηματιστήριο Αξιών, 2001).

Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται από μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον DeZoort το 1997, στα πλαίσια της οποίας μελετήθηκε ο ρόλος της ελεγκτικής επιτροπής για τις αμερικάνικες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τη πρώτη θέση καταλαμβάνει η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, ενώ τη δεύτερη και την τρίτη καταλαμβάνουν η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού και του εξωτερικού (ορκωτού) ελεγκτή και η μελέτη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, αντίστοιχα.

Τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι ορκωτοί ελεγκτές-λογιστές ενδιαφέρονται για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των πληροφοριών που εμφανίζονται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει οι εξωτερικοί ελεγκτές (ορκωτοί ελεγκτές-λογιστές) να εμπιστεύονται την εργασία των εσωτερικών, χωρίς να προκύπτουν αμφιβολίες. Ωστόσο, αυτό

είναι αδύνατο να συμβεί αν δε διαπιστωθεί η σωστή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου καθώς η εφαρμογή των κατάλληλων ελεγκτικών προτύπων όπως ορίζει ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Στην περαίωση του έργου αυτού συμβάλλουν οι εσωτερικοί ελεγκτές, οι οποίοι πρέπει να επεξηγήσουν αναλυτικά στους ορκωτούς τον τρόπο με τον οποίο έχει στηθεί το σύστημα πριν αρχίσει οποιαδήποτε εργασία ή ουσιαστικός έλεγχος (Hanon *et al.*, 2004).

Σε περίπτωση που βρεθεί ότι είτε το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν είναι αξιόπιστο ή ο εσωτερικός ελεγκτής δε δώσει στον ορκωτό σαφείς εξηγήσεις, τότε ο τελευταίος θα αναγκαστεί να προβεί σε επιπρόσθετες, χρονοβόρες ελεγκτικές διαδικασίες επαλήθευσης, ώστε να κατορθώσει να κατανοήσει εις βάθος την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

Πέρα από την αξιοπιστία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, άλλοι τομείς στους οποίους ο εσωτερικός ελεγκτής φαίνεται χρήσιμος για τους ορκωτούς είναι: (Hanon *et al.*, 2004)

- Επιλογή δείγματος προς εξέταση.
- Αποστολή επιβεβαιωτικών επιστολών στους πιστωτές και τις τράπεζες.
- Παράθεση αναφορών εσωτερικού ελέγχου, ώστε να μελετηθούν τα σχόλια των ελεγκτών πάνω στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και στις ακολουθούμενες ελεγκτικές διαδικασίες.

Προκειμένου να επιτευχθεί ικανοποιητική συνεργασία των εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών κρίνονται αναγκαίες ορισμένες ενέργειες. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι περιοδικές συναντήσεις τους, ο προγραμματισμός της συνδυαστικής εργασίας, η ελεύθερη πρόσβαση στην εργασία των εσωτερικών ελεγκτών καθώς και η επιθεώρηση των εξερχόμενων ελεγκτικών αναφορών (Lampe; Sutton, 1994).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές υποχρεούνται να συζητούν διάφορα θέματα που αφορούν στη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης με τη διοίκηση. Η υποχρέωση αυτή επιβάλλεται από τα θεσπισμένα ελεγκτικά πρότυπα. Συγκεκριμένα, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors-IIA) έχει ορίσει ένα πρακτικό συμβουλών που, μεταξύ άλλων, προβλέπει την υποχρέωση των εσωτερικών ελεγκτών για επικοινωνία με το κυβερνητικό σώμα ενός οργανισμού, τον προσδιορισμό της βέλτιστης ομάδας συζήτησης, τον κανονισμό και το σχεδιασμό του εσωτερικού ελέγχου καθώς

και το συντονισμό των σχέσεων των εσωτερικών ελεγκτών με τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Ειδικότερα για την επικοινωνία των εσωτερικών ελεγκτών με τη διοίκηση της επιχείρησης, το πρακτικό ορίζει ότι ο επικεφαλής του τμήματος (Chief Audit Executive-C.A.E.) πρέπει να αναφέρεται στην ελεγκτική επιτροπή, στο διοικητικό συμβούλιο ή σε άλλη κυβερνητική αρχή. Επιπλέον, ορίζει ότι ανεξάρτητα με το ποια θέση κατέχει αυτός στον οποίο αναφέρεται ο εσωτερικός ελεγκτής, για να θεωρηθεί κατάλληλο το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι γενικότερα υπεύθυνος για τον έλεγχο, τις χρηματοοικονομικές αναφορές, την οργανωσιακή διακυβέρνηση και την εποπτεία. Ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει άμεση και συχνή επαφή με το συμβούλιο, ώστε να διασφαλιστεί ότι τα δυο μέρη επικοινωνούν αποτελεσματικά για θέματα που αφορούν την επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, με την ολοκλήρωση των ελεγκτικών εργασιών, το τμήμα πρέπει να παρουσιάσει, υπό μορφή αναφοράς, τις δραστηριότητες στη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο. Η αναφορά πραγματοποιείται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και εμπεριέχονται σε αυτήν παρατηρήσεις και συμβουλές βελτίωσης που αφορούν σε ανωμαλίες, παράνομες πράξεις, λάθη, απώλειες, ανεπάρκειες, ανικανότητες, σύγκρουση ενδιαφερόντων και αδυναμίες του ελέγχου. Αφού ενημερωθεί η διοίκηση για την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση εξαρτάται από την ίδια κατά πόσο θα αποφασίσει να ακολουθήσει τις συμβουλές που έχουν συντάξει οι εσωτερικοί ελεγκτές ή αν θα λειτουργήσει ανεξάρτητα από αυτές ή αν δε θα ενεργήσει καθόλου. (Colbert, 2002).

Ο εσωτερικός έλεγχος στις καινοτόμες επιχειρήσεις δείχνει ότι θα αναπτύσσεται συνεχώς και θα προσαρμοστεί πλήρως στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Θα παρέχει τις υπηρεσίες και θα ικανοποιεί τις προσδοκίες της ανώτατης ηγεσίας και των λειτουργικών σημείων μιας επιχείρησης, θα συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της εταιρικής διοίκησης, θα αναπτύσσει νέες στρατηγικές και θα αυξάνει τα οικονομικά οφέλη. Εξαιτίας των σημαντικών ευθυνών, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να αναδιαμορφώνει συνεχώς την οργανωσιακή του δομή καθώς και τη στελέχωσή του. Τα άτομα που εργάζονται ως εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν γνώσεις πάνω σε μεγάλη ποικιλία θεμάτων, ανώτατη μόρφωση και σημαντική εργασιακή εμπειρία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συλλέγουν, αναλύουν προσεκτικά

ποικίλες πληροφορίες καθώς και να ενδυναμώνουν την ποιότητα των ελέγχων και των αξιολογήσεων με στόχο να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Guoming, 1997).

3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξετασθεί και να καταγραφεί η ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τον ακολουθούμενο εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, αρχικός στόχος είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν ξεχωριστό τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή χρησιμοποιούν εξωτερικό συνεργάτη (ορκωτό ελεγκτή- λογιστή) που έχουν προσλάβει μέσω ελεγκτικής εταιρίας. Ακολούθως, να εξαχθούν συμπεράσματα όσον αφορά τη συνεργασία του εσωτερικού με τον ορκωτό ελεγκτή, τη συμβολή που έχει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και στην απόδοση της επιχείρησης, καθώς και στις αρμοδιότητες που έχει ο εσωτερικός ελεγκτής.

Από τα 280 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν στις εταιρίες με μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών, επεστράφησαν 62, ποσοστό συμμετοχής γύρω στο 22%. Στη διαμόρφωση του ποσοστού αυτού συνέβαλαν δυο παράγοντες: πρώτον, η εποχή διεξαγωγής και δεύτερον, η χρονική διάρκεια της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε κατά την διάρκεια του καλοκαιριού και ο χρόνος ανταπόκρισης ορίστηκε στον ένα μήνα από την λήψη του.

Υπήρχαν δυο τύποι ερωτηματολογίων, ανάλογα με το αν η επιχείρηση είχε δικό της τμήμα εσωτερικού ελέγχου (τύπος I) ή αν χρησιμοποιούσε εξωτερικό συνεργάτη για την εκτέλεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (τύπος II). Οι επιχειρήσεις καλούνταν να επιλέξουν έναν από τους δύο τύπους πριν απαντήσουν οποιαδήποτε άλλη ερώτηση του ερωτηματολογίου.

Ο πρώτος τύπος (I) ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 31 ερωτήσεις, ενώ ο δεύτερος τύπος (II) αποτελούνταν από 37 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις περιελάμβαναν ανοιχτού, κλειστού τύπου καθώς και ερωτήσεις που χρησιμοποιούσαν την βαθμολογική κλίμακα του Likert. Η σειρά των ερωτήσεων δεν είναι τυχαία. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε επτά ενότητες (πίνακες). Οι ενότητες από ένα έως τρία περιέχουν γενικά στοιχεία για

την επιχείρηση, η ενότητα τέσσερα καλύπτει ερωτήσεις σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Ακολούθως, η ενότητα πέντε ασχολείται με τις εργασίες του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η ενότητα έξι διερευνά την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ενώ η ενότητα επτά παραθέτει ορισμένες λειτουργίες που, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, περικλείονται στις αρμοδιότητες του εσωτερικού ελεγκτή και ο ερωτούμενος καλείται να σημειώσει όσες λειτουργίες αφορούν τον έλεγχο που γίνεται από τον εσωτερικό ελεγκτή της επιχείρησης.

Ακολούθως, έγινε προσπάθεια να αναπτυχθούν ερωτήσεις που να υποβοηθούν τους σκοπούς της έρευνας. Δυστυχώς όμως, επειδή δεν υπήρξε προσωπική επαφή με τους ερωτούμενους κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, δεν στάθηκε δυνατό να ελεγχθεί τόσο η καταλληλότητα του ερωτώμενου όσο και η αφιέρωση του απαιτούμενου χρόνου. Ωστόσο, η σοβαρότητα και η υπευθυνότητα των ατόμων που απάντησαν θεωρείται δεδομένη εξαιτίας του γεγονότος ότι τα ερωτηματολόγια εστάλησαν σε μεγάλες και αναγνωρισμένες εταιρίες και απευθύνονταν προς τους οικονομικούς διευθυντές.

Τη συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η στατιστική τους επεξεργασία και ανάλυση χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 12.0. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ποσοστιαίες μονάδες ώστε να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις ληφθείσες απαντήσεις.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας, ενώ παράλληλα γίνεται σύντομη αναφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητά τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αποδίδονται τόσο περιγραφικά όσο και σχηματικά, γεγονός που συμβάλλει στην καλύτερη και ευκολότερη κατανόησή τους.

Επίσης, όπου κρίνεται απαραίτητο, παρεμβάλλεται κατάλληλη βιβλιογραφία, ώστε να γίνουν συγκρίσεις με τους ισχύοντες νόμους, κανόνες ή άλλες ερευνητικές εργασίες.

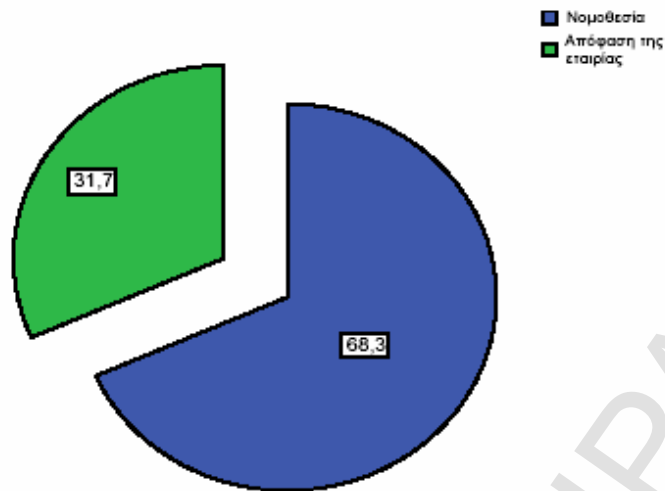
Στο άρθρο 4 της απόφασης 5/204/14.11.00 του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ορίζεται ότι: «...κάθε εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή

παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρίας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρίας...». Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι πολλές εταιρίες ακολουθώντας την επιταγή της απόφασης προέβησαν στη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, υπάρχει ένα ποσοστό εταιριών, που αποφάσισαν τη δημιουργία του αντίστοιχου τμήματος ανεξάρτητα από τη απόφαση επειδή πίστευαν ότι η κίνηση αυτή θα προσέδιδε αξία στην εταιρία, ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνονταν η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαφόρων λειτουργιών τους. Επίσης, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό που επέλεξε την πρόσληψη εξωτερικού συνεργάτη για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων μόνο οι δύο από τις εξήντα δύο επιχειρήσεις που επέστρεψαν απαντημένα τα ερωτηματολόγια, χρησιμοποιούν εξωτερικό συνεργάτη για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Γι' αυτό το λόγο αποφασίστηκε να μη γίνει καμία στατιστική ανάλυση γι' αυτά τα δεδομένα καθώς το δείγμα θεωρείται μη σημαντικό. Έτσι, στην πορεία θα αναλυθούν μόνο τα δεδομένα του πρώτου ερωτηματολογίου που αφορά αποκλειστικά τις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, το συμπέρασμα που διεξάγεται από την παρατήρηση αυτή μόνο αδιάφορο δεν είναι. Αντιθέτως, κατά αυτόν τον τρόπο αποκαλύπτεται ότι οι σύγχρονες και μεγάλες επιχειρήσεις εκτιμούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας και συνεπώς επιδιώκουν τη δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος για τη συγκεκριμένη λειτουργία.

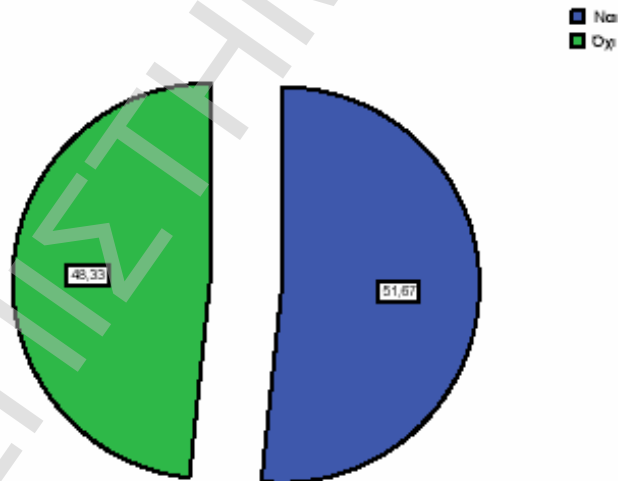
Στη συνέχεια, όπως αποκαλύπτεται από την ανάλυση των συχνοτήτων, για τις 19 από τις 60 επιχειρήσεις η δημιουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ήταν επιλογή τους, ενώ για τις υπόλοιπες 41 επιχειρήσεις ο σχηματισμός του τμήματος έγινε ώστε να συμμορφωθούν στους κανόνες του Χρηματιστηρίου (σχήμα 1)

Σχήμα 1: Δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου



Ένα επιπλέον εύρημα είναι ότι ένα ποσοστό των ερωτηθέντων, πέραν της διατήρησης τμήματος εσωτερικού ελέγχου, συνεργάζονται και με ελεγκτική εταιρία. Συγκεκριμένα, το 67% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην ερώτηση «Εκτός από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου εντός της εταιρίας σας, συνεργάζεστε ταυτόχρονα και με ελεγκτική εταιρία;» ενώ το 48,33% απάντησε αρνητικά. (Σχήμα 2).

Σχήμα 2: Συνεργασία με Ελεγκτική Εταιρία



Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, μερικοί εκ των οποίων αναφέρονται παρακάτω (Lowe *et al.*, 1999):

- Προσφορά ελεγκτικής ποιότητας.
- Παροχή εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού.
- Χρήση σύγχρονων τεχνικών μέσων και εφαρμογή διαδικασιών κατά τον έλεγχο.

- Αποκόμιση εμπιστοσύνης από άλλες επιχειρήσεις.
- Επικέντρωση της διοίκησης στις βασικές λειτουργίες της εταιρίας.
- Περιορισμός των μη βασικών λειτουργιών της εταιρίας και κατά συνέπεια μείωση του κόστους.
- Εξασθένιση ανεξαρτησίας των ορκωτών ελεγκτών καθώς και της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Ωστόσο, βρέθηκε ότι η χρήση εσωτερικού ελεγκτή που προέρχεται από ελεγκτική εταιρία επηρεάζει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και την ανεξαρτησία των ελεγκτών μόνο αν τόσο ο εσωτερικός όσο και ο εξωτερικός έλεγχος διενεργούνται από το ίδιο πρόσωπο. (James, 2003).

Στο ερωτηματολόγιο καταγράφηκαν ορισμένες λειτουργίες που περιλαμβάνονται στα καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή. Κατόπιν, ζητήθηκε από τις εταιρίες να σημειώσουν όσες πίστευαν ότι σχετίζονται με το έργο των εσωτερικών ελεγκτών της εταιρίας τους. Από τα αποτελέσματα βρέθηκε ότι για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο εσωτερικός ελεγκτής έχει ως βασικές δραστηριότητες τα παρακάτω:

- Διαχείριση αγορών και προμηθειών.
- Διαχείριση πωλήσεων και πελατών.
- Διαχείριση χρηματικών διαθεσίμων.
- Μισθοδοσία.
- Σύνταξη χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Οι προαναφερθείσες λειτουργίες απαντήθηκαν σε ποσοστό άνω του 70% από τους ερωτηθέντες και για το λόγο αυτό συμπεραίνει κανείς ότι αποτελούν την κύρια ενασχόληση των εσωτερικών ελεγκτών.

Ωστόσο, ορισμένες από τις δραστηριότητες απαντήθηκαν σε ποσοστό από 50% έως 70% και μπορούν να θεωρηθούν επίσης αρκετά σημαντικές, αλλά όχι στο ίδιο βαθμό με τις παραπάνω.

Αυτές είναι οι εξής:

- Προϋπολογισμός.
- Καταχωρήσεις γενικής λογιστικής.
- Εντολές αγορών.
- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Διαχείριση παγίων στοιχείων.

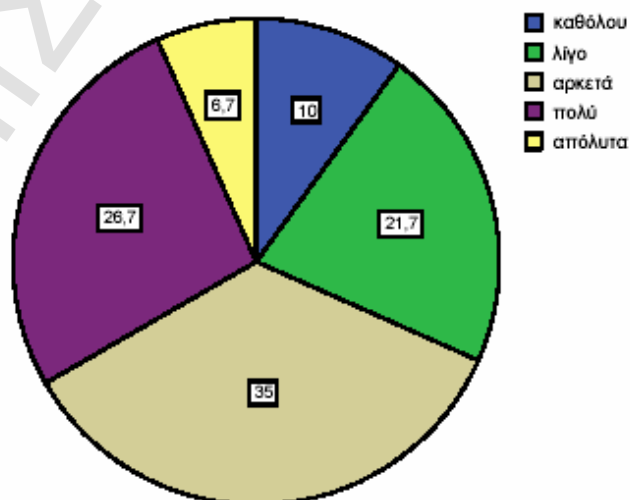
- Διαχείριση και γνωστοποίηση ενδοεταιρικών συναλλαγών.
- Διαχείριση και γνωστοποίηση συναλλαγών με συνδεδεμένα μέρη.

Όπως διαπιστώνεται, οι περισσότερες από τις παραπάνω δραστηριότητες αφορούν σε ελέγχους των συναλλαγών με τρίτους, γεγονός που είναι αναμενόμενο αφού αυτές είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί ελεγκτές (ορκωτοί ελεγκτές) οφείλουν να βρίσκονται σε σχέση συνεργασίας ώστε να υπάρχει καλύτερο αποτέλεσμα όσον αφορά την παραγωγή και σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της ελεγχόμενης εταιρίας.

Στην έρευνα που έγινε, τέθηκε η ερώτηση αν και κατά πόσο το έργο των εσωτερικών ελεγκτών συμβάλλει στο έργο των ορκωτών ελεγκτών. Η ερώτηση απαντήθηκε με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας Likert, ενώ ο ερωτώμενος είχε να επιλέξει μεταξύ των επιλογών 'καθόλου', 'λίγο', 'αρκετά', 'πολύ' και 'απόλυτα'. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται παρακάτω (σχήμα 3).

Σχήμα 3: Συμβολή εσωτερικού ελέγχου στο έργο των ορκωτών ελεγκτών



Έτσι, το 10% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η χρήση του εσωτερικού ελέγχου δε συμβάλλει 'καθόλου' στο έργο των ορκωτών ελεγκτών, το 21,7% ισχυρίζεται ότι έχει 'λιγότερη' συμβολή, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, το οποίο ανέρχεται στο 35%, εξέφρασε την άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει 'αρκετά' μεγάλη συμβολή, το 26,7% ότι έχει 'πολύ' μεγάλη συμβολή και τέλος το 6,7% πιστεύει ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει 'απόλυτα' στο έργο των ορκωτών ελεγκτών-λογιστών.

Οι παραπάνω απαντήσεις των εταιριών χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια. Για το λόγο αυτό, εξετάστηκε αν αυτό οφείλεται στον αριθμό των ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή στο γεγονός ότι μια εταιρία συνεργάζεται για τον εσωτερικό έλεγχο και με ελεγκτική εταιρία. Ωστόσο, ο στατιστικός έλεγχος έδειξε ότι δεν υπάρχει καμία σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές αυτές. Μια πιθανή προσέγγιση για την επεξήγηση της συγκεκριμένης παρατήρησης είναι ο τρόπος οργάνωσης του τμήματος καθώς και οι γνώσεις και η πρακτική εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή που απασχολεί η εταιρία.

Σε προηγούμενη ενότητα συζητήθηκε το θέμα της αναφοράς του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και διαπιστώθηκε ότι στις περισσότερες εταιρίες ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπόλογος στο διοικητικό συμβούλιο. Στην παρούσα ενότητα θα εξεταστεί ποιος είναι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ως προς τη διοίκηση. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκε αν ο εσωτερικός ελεγκτής παρέχει αναλυτικές πληροφορίες για τους ελέγχους που διενεργεί καθώς και αν προτείνει λύσεις και παρέχει συμβουλές πάνω σε θέματα που επιδέχονται διόρθωση ή βελτίωση.

Η παροχή αναλυτικών πληροφοριών για τους ελέγχους περιλαμβάνει αναφορές από τον έλεγχο των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας, τη συμμόρφωση της εταιρίας και των υποκαταστημάτων αυτής ως προς τη νομοθεσία και τους κανονισμούς, την αποτροπή της απώλειας κρατικής περιουσίας και τη διασφάλιση τη τιμότητα και του σεβασμού προς την κρατική περιουσία. (Xiangdong, 1997).

Με τις συστάσεις προς την διοίκηση της επιχείρησης ο εσωτερικός ελεγκτής προσπαθεί να προτρέψει τα κατάλληλα άτομα να δράσουν ώστε να διορθωθεί μια κατάσταση (πίνακας 1).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να είναι σε θέση να προσδιορίσει τόσο την αιτία όσο και τη λύση, εξαιτίας της προσωπικής του

ειδίκευση στα συγκεκριμένα θέματα. Σε άλλες περιπτώσεις, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να έχει τη δυνατότητα να προσδιορίσει την αιτία αλλά όχι και τη λύση. Όταν συμβαίνει αυτό είναι καλύτερα ο εσωτερικός ελεγκτής να απευθυνθεί σε μέλος της διοίκησης και να αναφέρει την ύπαρξη του προβλήματος ώστε αυτό να προσπαθήσει να βρει λύση ή να αναθέσει το έργο επίλυσης σε άλλο αρμόδιο άτομο. Επίσης, υπάρχει και η ακραία περίπτωση όπου ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί απλά να διαγνώσει ότι υπάρχει προβληματική περιοχή χωρίς όμως να μπορεί να εντοπίσει την αιτία που προκάλεσε το πρόβλημα. (Churchill, 1966). Από την άλλη πλευρά, ο συμβουλευτικός ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών έγκειται στην παροχή επαρκών, έγκαιρων, ακριβών και χρήσιμων πληροφοριών προς τη διοίκηση, ώστε να συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη βελτίωση της διοίκησης παραγωγής και στην αποφυγή σημαντικών σφαλμάτων. (Xiangdong, 1997).

Πίνακας 1
Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών προς την διοίκηση της επιχείρησης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Παρέχει αναλυτικές πληροφορίες για τους ελέγχους	53	88,3
Προτείνει λύσεις	43	71,7
Παίζει συμβουλευτικό ρόλο	40	66,7

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα το 88,3% των εσωτερικών ελεγκτών παρέχει αναλυτικές πληροφορίες για τους διενεργούμενους ελέγχους, το 71,7% προτείνει λύσεις σε προβλήματα που αποκαλύπτονται μέσω του ελέγχου και τέλος το 66,7% συμβουλεύει την επιχείρηση για διοικητικά και λειτουργικά θέματα.

Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο εσωτερικός ελεγκτής δεν αποτελεί απλά ένα όργανο ελέγχου της σωστής λειτουργίας και μέτρησης της αποδοτικότητάς της, αλλά, εφόσον έχει την αρμοδιότητα να συμβουλεύει και να προτείνει λύσεις θεωρείται ταυτόχρονα ένας συνεργάτης ή ένα άτυπο μέλος της διοίκησης.

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τις εταιρίες να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα που έχει η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Οι απαντήσεις τέθηκαν υπό τη μορφή βαθμολογικής κλίμακας, ενώ οι ερωτώμενοι έπρεπε να σημειώσουν ό,τι θεωρούσαν σχετικότερο με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση που απασχολούνται. Οι ερωτήσεις που αφορούν στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας ήταν οι εξής:

- Ø Κατά πόσο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησής σας;
- Ø Κατά πόσο θεωρείτε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησής σας συμβάλλει στη συστηματική αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου, του ελέγχου και στις εταιρικές διαδικασίες;
- Ø Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στη διεξαγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων;
- Ø Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών της επιχείρησής σας;
- Ø Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό, μέτρηση, κατάταξη και αναφορά των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών;
- Ø Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά αν η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς της επιχείρησής σας;

Κατόπιν, θα αποδοθούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων με τη βοήθεια των ιστογραμμάτων που ακολουθούν, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς την άποψη που έχουν σχηματίσει οι ελληνικές επιχειρήσεις για τον εσωτερικό έλεγχο.

Έτσι, όπως φαίνεται από τα σχήματα 4 έως 9, ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται μεταξύ του 'αρκετά' και 'πολύ'. Μόνο η τελευταία ερώτηση διαφέρει σε αυτό, όπου ο μέσος όρος του δείγματος απάντησε 'πολύ'. Βέβαια, η διασπορά των απαντήσεων διαφέρει μεταξύ των ερωτήσεων πράγμα το οποίο αποκαλύπτεται αν προσέξει κανείς τις τυπικές αποκλίσεις, που βρίσκονται δίπλα από κάθε διάγραμμα.

Συγκεκριμένα, στην ερώτηση: 'Κατά πόσο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησής σας;' ο μέσος είναι

3,43, το οποίο σημαίνει ότι ο μέσος όρος των επιχειρήσεων απάντησε 'αρκετά' έως 'πολύ', αλλά με μεγαλύτερη κλίση προς το 'αρκετά'. Η τυπική απόκλιση, δηλαδή η διασπορά των τιμών από τη μέση τιμή, είναι 1,079. Αυτό σημαίνει ότι στο 68% των περιπτώσεων οι τιμές θα βρίσκονται ανάμεσα στο διάστημα 'λίγο' και 'πολύ' (σχήμα 4).

Στην ερώτηση: 'Κατά πόσο θεωρείτε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησής σας συμβάλλει στη συστηματική αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου, του ελέγχου και τις εταιρικές διαδικασίες;' ο μέσος όρος είναι 3,55, το οποίο βρίσκεται στη μέση ανάμεσα του 'αρκετά' και 'πολύ'. Σε αυτή την περίπτωση, η τυπική απόκλιση είναι 0,852, που σημαίνει ότι η πιθανότητα οι παρατηρήσεις να βρίσκονται μεταξύ 'αρκετά' και 'πολύ' είναι 68% (σχήμα 5).

Στην τρίτη ερώτηση: 'Κατά πόσο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει σε διεξαγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων;' ο μέσος όρος είναι κοντά σε αυτόν της προηγούμενης περίπτωσης, με τη διαφορά ότι η τυπική ανέρχεται σε 1,228, δηλαδή υπάρχει μεγάλη διασπορά των τιμών. Έτσι, δεν υπάρχει ομόφωνη γνώμη για το αν ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στη διεξαγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων (σχήμα 6).

Επίσης, τα ίδια συμπεράσματα διεξάγονται και για την τέταρτη ερώτηση, δηλαδή: 'Αν ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών της επιχείρησής' (σχήμα 7).

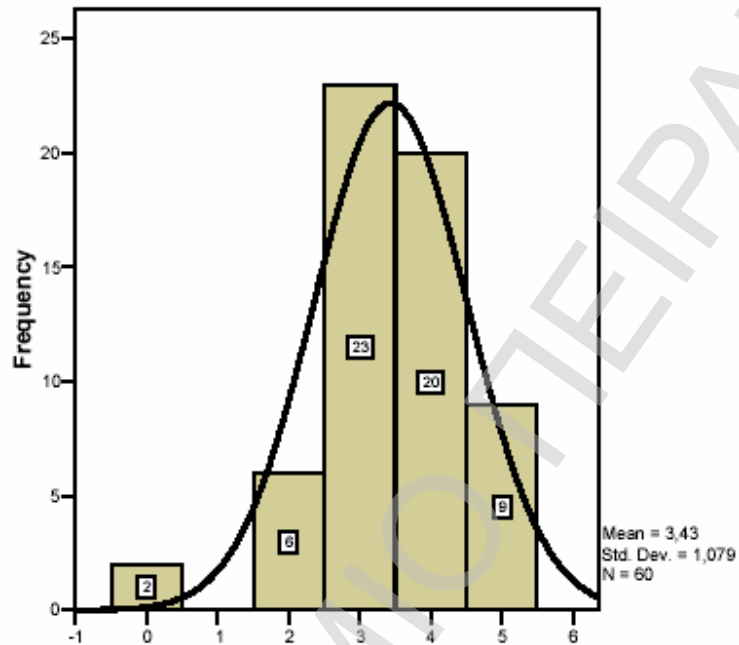
Στην πέμπτη ερώτηση: 'Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό, μέτρηση, κατάταξη και αναφορά των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών;', ο μέσος όρος ανέρχεται σε 3,22 που ερμηνεύεται ως 'αρκετά'.

Η τυπική απόκλιση είναι ίση με 1,391, δηλαδή υπάρχει 68% πιθανότητα οι τιμές να βρίσκονται μεταξύ 'λίγο' και 'απόλυτα', το οποίο σημαίνει ότι η διασπορά των τιμών είναι μεγάλη (σχήμα 8).

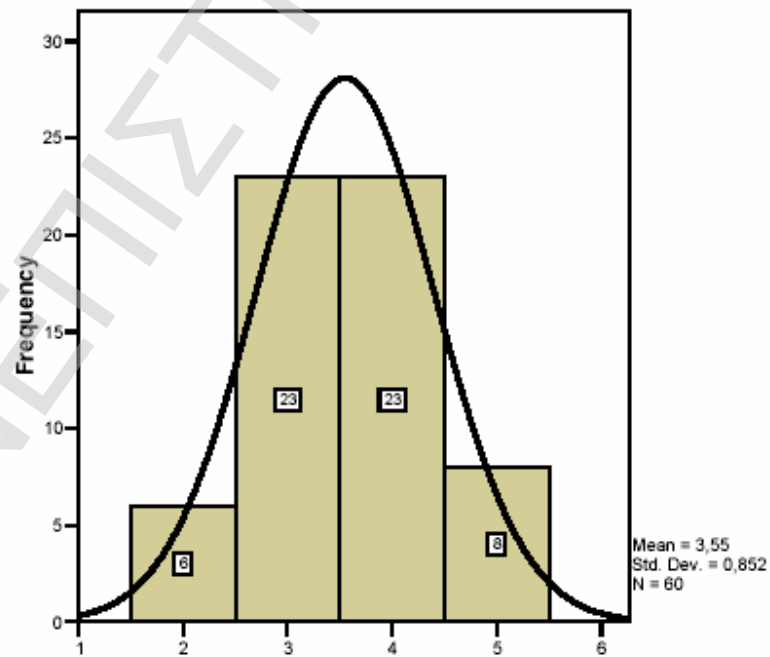
Τελειώνοντας, στην τελευταία ερώτηση που αφορά στο κατά πόσο: 'Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά αν η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς της επιχείρησής;', ο μέσος όρος είναι 4,22 και αντιστοιχεί στην απάντηση 'πολύ'. Η τυπική απόκλιση είναι 0,904, δηλαδή οι περισσότερες παρατηρήσεις βρίσκονται μεταξύ του 'αρκετά' έως 'απόλυτα' (σχήμα 9).

Από τη στατιστική ανάλυση συμπεραίνει κανείς ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου για τις περισσότερες επιχειρήσεις προσθέτει αξία, βελτιώνει τις διάφορες λειτουργίες, καθώς επίσης συμβάλλει στη συστηματική αξιολόγηση και αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου, του ελέγχου και των εταιρικών διαδικασιών. Αντιθέτως, στις ερωτήσεις που αφορούν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, δεν υπάρχει κοινά αποδεκτή άποψη. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι σε άλλες επιχειρήσεις οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι αρμοδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή, ενώ σε άλλες δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Επίσης, στις περισσότερες επιχειρήσεις η διαπίστωση του αν η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς προέκυψε ότι είναι αρμοδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή.

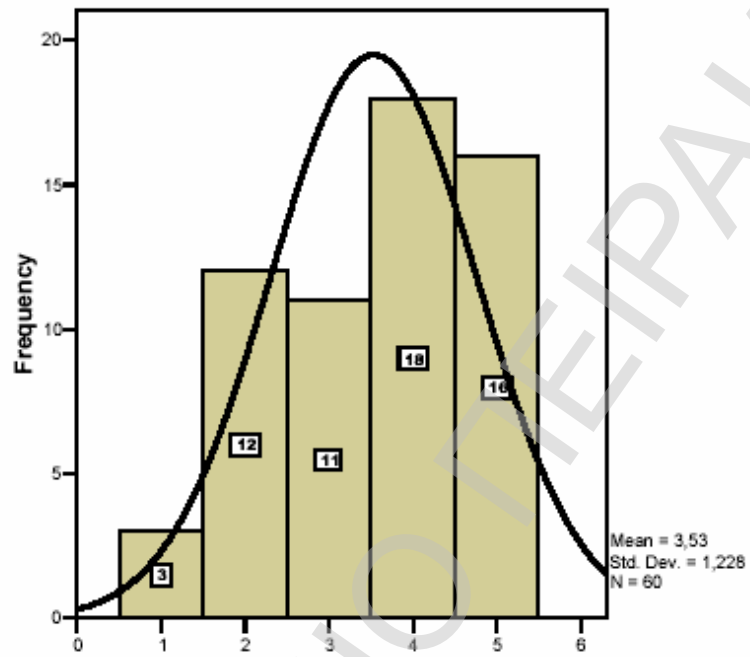
Σχήμα 4: Κατά πόσο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησής σας;



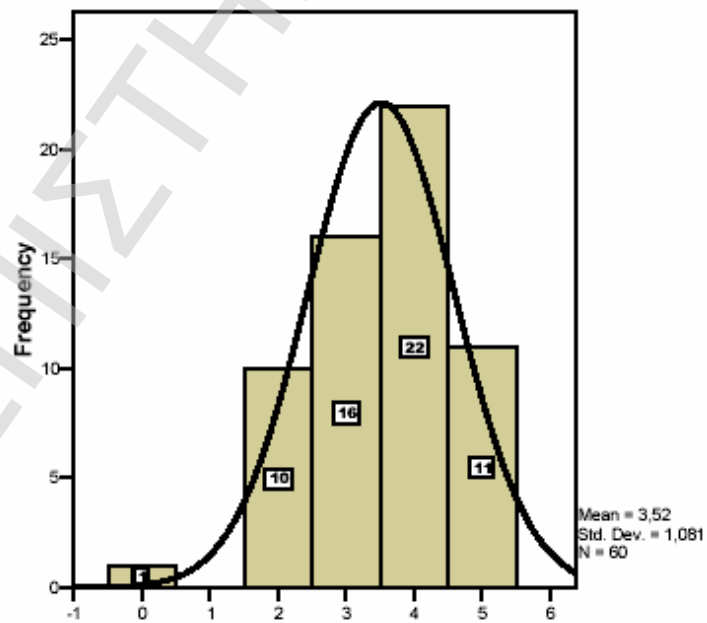
Σχήμα 5: Κατά πόσο θεωρείτε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησής σας συμβάλλει στη συστηματική αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου, του ελέγχου και τις εταιρικές διαδικασίες;...



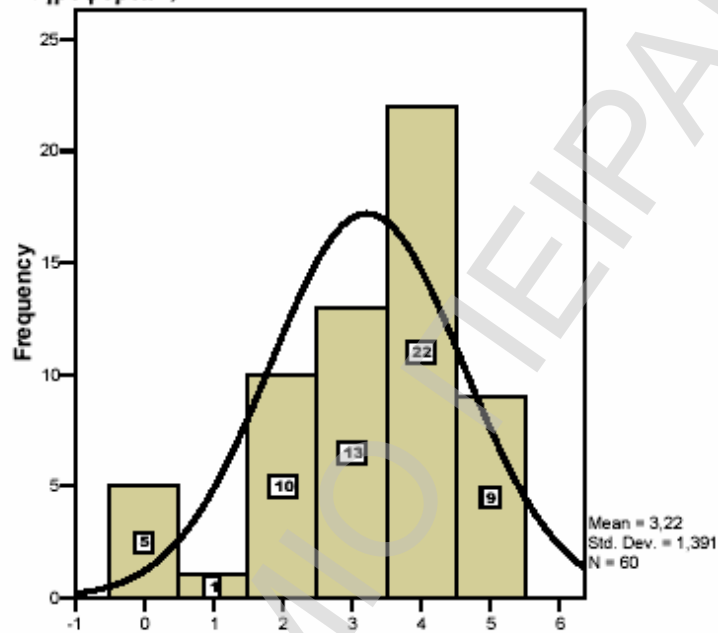
Σχήμα 6: Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει σε διεξαγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων;



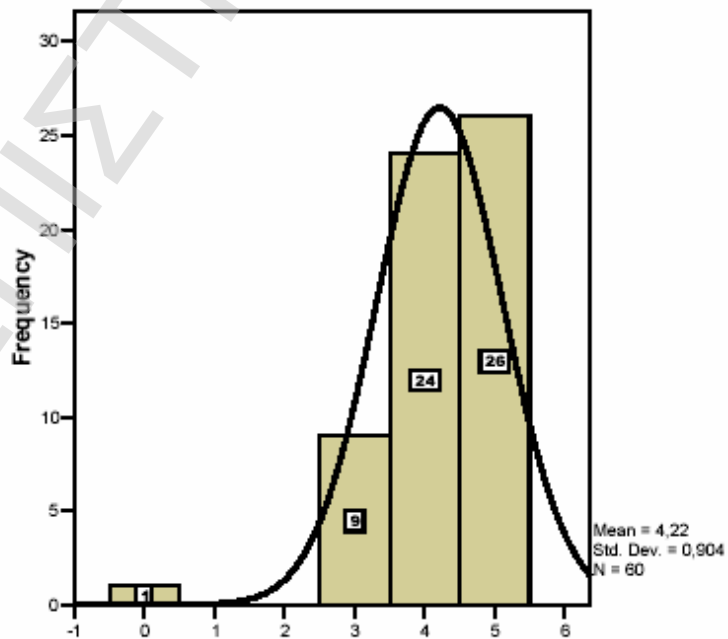
Σχήμα 7: Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών της επιχείρησής σας;



Σχήμα 8: Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό, μέτρηση, κατάταξη και αναφορά των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών;



Σχήμα 9: Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά αν η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς της επιχείρησής σας;



4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την ικανοποιητική και αποτελεσματική τους πορεία. Έτσι, έχουν προβεί στη συγκρότηση και δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου παρόλο που η λύση της πρόσληψης εσωτερικού ελεγκτή από ελεγκτική εταιρία συμβάλλει στον περιορισμό των υπαρχόντων τμημάτων και συνεπώς οδηγεί στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και δαπανών. Κατά αυτόν τον τρόπο οι εταιρίες εξασφαλίζουν την ανεξαρτησία, την αυταρχικότητα και την αποδοτικότητα του ελεγκτή και έτσι σηματοδοτούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ακολούθως, διαπιστώνεται ότι τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου παρέχουν υπηρεσίες προς τη διοίκηση, μέσω της διαρκούς επικοινωνίας, προσφέρουν βοήθεια στα μέλη του οργανισμού, συμβουλές και αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, δηλαδή προσκολλώνται στους αντικειμενικούς στόχους και σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά τη συνεργασία των εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών, η έρευνα έδειξε ότι δεν υπάρχει ομοφωνία απόψεων. Ένα σημαντικό ποσοστό εταιριών πιστεύει ότι υπάρχει ικανοποιητική σχέση συνεργασίας ανάμεσα στα δυο μέρη, αλλά υπάρχει και ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό που θεωρεί ότι η σχέση θα μπορούσε να είναι καλύτερη. Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι στην Ελλάδα θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών (ορκωτοί ελεγκτές-λογιστές), ώστε να αυξηθεί ταυτόχρονα και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Παράλληλα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τον εσωτερικό έλεγχο ορθά, αφού οι αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών συμπίπτουν με αυτές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία του εσωτερικού ελέγχου. Οι περισσότερες από αυτές αφορούν ελέγχους των συναλλαγών με τρίτους πράγμα αναμενόμενο αφού είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να υποτιμούν ή να αφηφούν τον εσωτερικό έλεγχο, αφού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Ένας εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι κάποιος που απλά ανασκοπεί την παρελθοντική πορεία της εταιρίας. Αντιθέτως,

η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο και ισάξιο συστατικό στοιχείο της εταιρικής εποπτείας.

Σε μια συνολική εκτίμηση των αποτελεσμάτων, μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και ότι πολλά σημεία επιδέχονται βελτίωση, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του αντίστοιχου ελέγχου και να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση. Ωστόσο, θα ήταν άδικο να ειπωθεί ότι δεν εφαρμόζονται οι βασικές αρχές λειτουργίας ή ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν προσβλέπει στη διαρκή αύξηση της αποδοτικότητας του ελέγχου και την ενίσχυση με διάφορους τρόπους, όπως την πρόσληψη ειδικά εκπαιδευμένου προσωπικού.

Ολοκληρώνοντας, προτείνεται η επέκταση της δημιουργίας τμήματος εσωτερικού ελέγχου και σε μικρότερες εταιρίες καθώς θεωρείται ότι είναι προς όφελος τόσο της οικονομικής της επιχείρησης και κατ' επέκταση της εικόνας προς τους τρίτους. Οι εταιρίες μέσω της αποτελεσματικής διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου θα μπορέσουν να αναπτυχθούν και να προσθέσουν μεγαλύτερη εταιρική αξία. Κατά αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσουν δύναμη και ενδεχομένως θα καταστούν ικανές να αντλήσουν ευκολότερα πόρους για νέες επενδυτικές δραστηριότητες με στόχο την περαιτέρω επέκτασή τους.

ΠΗΓΕΣ:

§ **Αναδημοσιευμένη έρευνα των Ζαφειράκου Ηλιάνα και Ταχυνάκη Παναγιώτη, λέκτορων του τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 2005**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ έρευνας

- Churchill, N. (1966), "Audit Recommendations and Management Auditing: A Case Study and Some Remarks", *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, 1966
- Colbert, J. (2002), "Corporate Governance: Communications from Internal and External Auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 147-152
- (2002), "Corporate Governance: Communications from Internal and External Auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 147-152
- DeZoort, T. (1997), "An Investigation of Audit Committees' Oversight Responsibilities", *Abacus*, Vol. 33, No. 2, pp. 152-174.
- Dittenhofer, M. (2001), "Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 8, pp. 443-450
- Guoming, B. (1997), "The Development Trend and Prospects of Internal Auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 4,5, pp.243-246
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, "Απόφαση 5/204/14.11.2000 του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς", Αθήνα.
- Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R. and Ismail, I. (2004), "The Reliance of External Auditors on Internal Auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 9, pp.1148-1159
- Hughes, P. (2004), "Why Internal Auditors Audit", *The CPA Journal*, February, pp.15-16
- James, K. (2003), "The Effects of Internal Audit Structure on Perceived Financial Statement Fraud Prevention", *Accounting Horizons*, Vol.17, No.4, pp.315-327
- Κάντζου, Κ. (1995), *Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα- Πειραιάς
- Lampe, J. and Sutton, S. (1994), "Evaluating the Work of Internal Audit: A Comparison of Standards and Empirical Evidence", *Accounting and Business Research*, Vol.24, No. 96, pp.335-348
- Lowe, J., Geiger, M. and Peny, K. (1999), "The Effects of Internal Audit Outsourcing on Perceived External Auditor Independence", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 18, pp. 7-26
- Παπαστάθης, Π. (2005), "Εσωτερικός Έλεγχος", *Οικονομικά Χρονικά*, Τεύχος 131, σελ. 37
- (2003), *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του*, Αθήνα
- Raghunandan, K., Read, W. and Rama, D. (2001), "Audit Committee Composition, "Gray Directors", and Interaction with Internal Auditing", *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2, pp. 105-118.
- Rittenberg, L. (1999), "The Effects of Internal Audit Outsourcing on Perceived External Audit Independence", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 18, pp. 27-35
- Vallario, C. (2003), "Internal Audit: Active Ingredient in Reform Mix", *Financial Executive*, June 2003, pp. 26-28

Weizhong, C. and Shourong, S. (1997), "Unification of Independence, Authoritativeness and Efficiency- Organizational Form of Internal Audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 4,5, pp.196-199

Xiangdong, W. (1997), "Development Trends and Future Prospects of Internal Audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 4,5, pp. 200-204

Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (2001), "Ποιοτικά Κριτήρια Προβολής Εισηγμένων Εταιριών", *Τομέας Ανάπτυξης Εργασιών*, Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, Αθήνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΪΑΣ

Κεφάλαιο 7

ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ενός μεγάλου ξενοδοχείου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

A. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ *μεγάλου ξενοδοχείου*

1. Γενικά

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο ασκείται ο Εσωτερικός Έλεγχος σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο και αυτό σε σχέση με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που έχει θεσπιστεί στην εταιρία αυτή.

Το ξενοδοχείο ανήκει στον όμιλο εταιριών “*ΑΘΗΝΑΙΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.*” με το management να ανήκει στην ICHG, συγκεκριμένα η ICHG έχει καθιερώσει standards για όλα τα ξενοδοχεία που έχει το management τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε διοικητικό επίπεδο, περιλαμβάνοντας και τον έλεγχο και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

Το ξενοδοχείο λειτουργεί στην Αθήνα από τα 1982, είναι 5 αστέρων με ότι συνεπάγεται αυτό, απασχολεί περίπου 500 μόνιμους υπάλληλους, έχει 550 δωμάτια ενώ θεωρείται το κατεξοχήν συνεδριακό ξενοδοχείο, με τις περισσότερες και μεγαλύτερες αίθουσες.

Μέσα στο ξενοδοχείο λειτουργούν 3 *café- bar- restaurant* τα οποία εκμεταλλεύεται η διεύθυνση του ξενοδοχείου, επίσης στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου λειτουργούν διάφορα καταστήματα από τα οποία η ICHG εισπράττει τα ενοίκια.

Στο οργανόγραμμα που ακολουθεί, γίνεται πλήρως κατανοητό ποια τμήματα αποτελούν την επιχείρηση, καθώς και η δομή της ιεραρχίας.

Το ξενοδοχείο, μπορεί να χωριστεί σε πολλά *functions* από όπου έχει έσοδα, όπως τα οι διανυκτερεύσεις, τα εστιατόρια, το *garage*, το *laundry*, τα *banquet*, τα *conference*, το *room service*, η παροχή επαγγελματικής στέγης, το *business center*, το *club floor*, κ.α. Η παράλληλη λειτουργία τόσων πολλών τμημάτων στον ίδιο χώρο, τα standards για την παροχή των υψηλότερων υπηρεσιών, ο μεγάλος ανταγωνισμός, σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων (εντάσεως εργασίας), καθιστούς τον έλεγχο και τα συστήματά του, αναγκαία όσο ποτέ προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Στο ξενοδοχείο ασκείται έλεγχος, λειτουργεί τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο όχι μόνο αξιολογεί τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου αλλά και πραγματοποιεί δειγματοληπτικούς ελέγχους σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες του ξενοδοχείου. Δηλαδή, αξιολογεί τα *policies & procedures* της επιχείρησης όχι μόνο αξιολογώντας το ελεγκτικό έργο των υπευθύνων των αντίστοιχων τμημάτων

αλλά και πραγματοποιώντας το ίδιο το τμήμα ελέγχους πάνω στις λειτουργίες του ξενοδοχείου φροντίζει για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η διοίκηση.

Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου είναι άτυπη, εξάλλου δεν το ορίζει ο 3016/2002, αλλά το έργο της έχει ουσία και αυτή απαρτίζεται από 3 από τους *Executive Committee Members*(διευθυντές τμημάτων) και είναι αρμόδιοι:

- § να εξετάζουν και να αξιολογούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου. Η αξιολόγηση εστιάζεται στις διαδικασίες της Εταιρίας για τον προσδιορισμό σημαντικών κινδύνων και τα μέτρα που η Διοίκηση έχει λάβει για να τους διαχειριστεί.
- § εξετάζουν και αξιολογούν με τη Διοίκηση και τους Εσωτερικούς και Εξωτερικούς Ελεγκτές:
- § την αποτελεσματικότητα ή τις αδυναμίες του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της επάρκειας ασφάλειας και ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων.
- § Τα σημαντικά ευρήματα και τις προτάσεις των Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών.
- § Εποπτεύει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος υπάγεται λειτουργικά και αναφέρεται σε αυτήν και διασφαλίζει ότι:
- § Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει οργανωθεί με επάρκεια, διαθέτει όλα τα μέσα για την διεκπεραίωση του έργου του και λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, σύμφωνα με τον Κανονισμό λειτουργίας του.
- § Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν πλήρη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες και αρχεία της Εταιρίας, που είναι απαραίτητα για την άσκηση των καθηκόντων τους.

Αναλυτικότερα, η Επιτροπή, σχετικά με τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, είναι αρμόδια να:

- ⇒ εγκρίνει την επιλογή του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρίας και συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών του Εσωτερικού Ελέγχου.

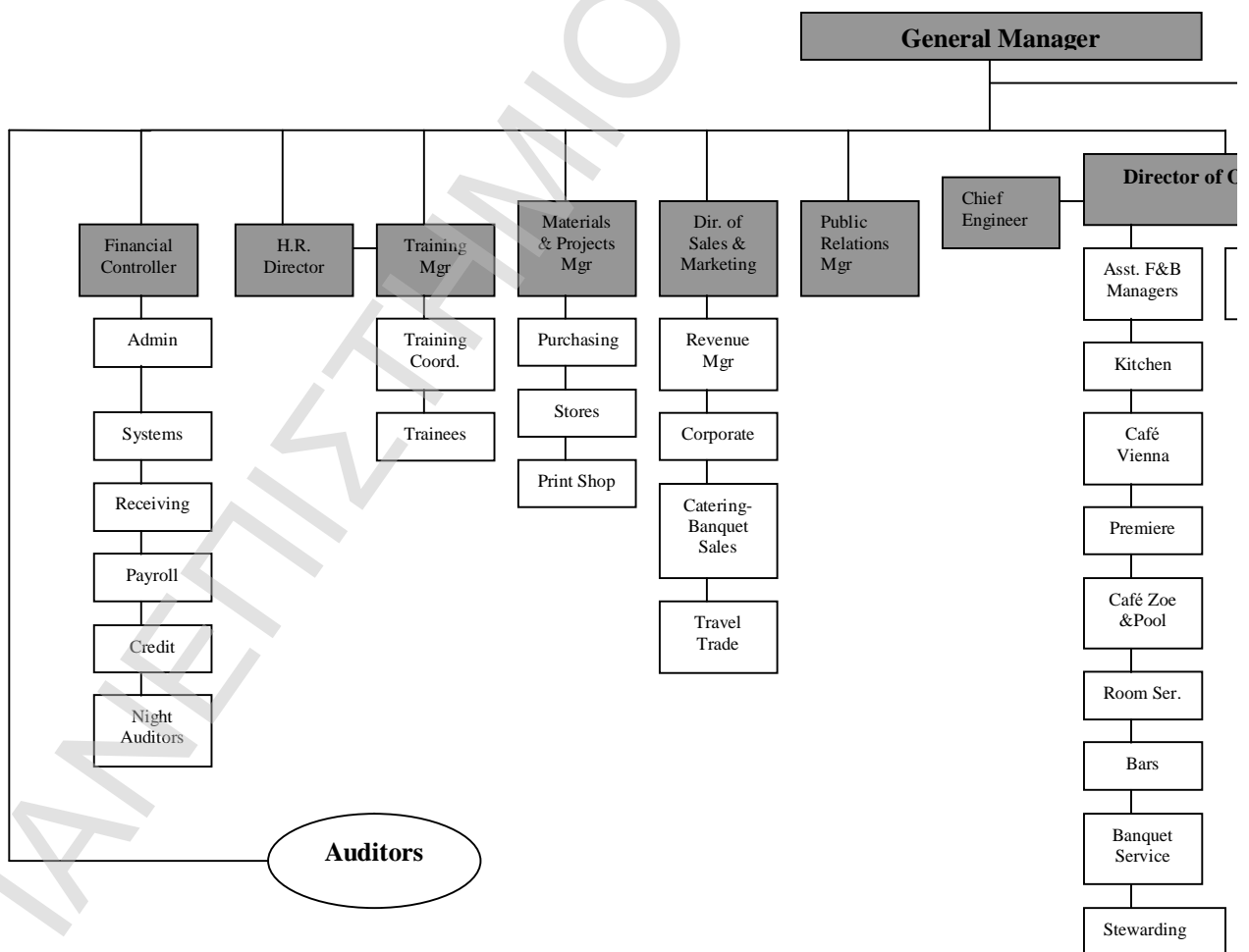
- ⇒ αξιολογεί τη διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου για τη δημιουργία του ετήσιου προγράμματος ελέγχων και εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο την έγκρισή του.
- ⇒ ενημερώνεται, όποτε κρίνει σκόπιμο, για την πρόοδο του ελεγκτικού έργου και ελέγχει τον απολογισμό εκτέλεσης του ετήσιου προγράμματος ελέγχων.

Εξετάζει και ανασκοπεί με τη Διοίκηση:

- ⇒ δυσκολίες που τυχόν προκύπτουν στην πορεία των ελέγχων, όπως περιορισμούς στο αντικείμενο του ελεγκτικού έργου ή στην πρόσβαση στις απαιτούμενες πληροφορίες.
- ⇒ τροποποιήσεις που απαιτούνται στη ετήσιο πρόγραμμα των ελέγχων και στον προϋπολογισμό του κόστους τους, σε σχέση και με τη διάρθρωση των ελεγκτικών υπηρεσιών από άποψη ανθρώπινου δυναμικού.
- ⇒ σημαντικά ευρήματα που προέκυψαν κατά την πορεία των ελέγχων και εποπτεύει το βαθμό υλοποίησης των προτάσεων.

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, αποτελείται από 5 υπάλληλους οι οποίοι έχουν γνώση πάνω σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, έχουν αφομοιώσει την αποστολή, τους στόχους, την στρατηγική και τις πολιτικές του ξενοδοχείου και όπως προανέφερα, ασκούν δειγματοληπτικούς ελέγχους και βάσει των ευρημάτων αξιολογούν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τα αναπροσαρμόζουν συνεχώς. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά κάποια από τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου σε κάποιες λειτουργίες του ξενοδοχείου και κατανοείται πρακτικά το έργο των εσωτερικών ελεγκτών σε κάποιες ενδεικτικές δραστηριότητες. Θα αναφερθούμε στα εξής:

- ⇒ **ΑΓΟΡΕΣ- ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ**
- ⇒ **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ**
- ⇒ **ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**
- ⇒ **ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ**
- ⇒ **ΕΠΙΤΑΓΕΣ**
- ⇒ **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ- ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**



2. ΑΓΟΡΕΣ- ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Ο ελεγκτής όσον αφορά το τμήμα αγορών του ξενοδοχείου, διερευνάει αν εφαρμόζεται αυστηρά ο κανονισμός και ειδικά για αγορές μεγάλων αξιών. Αν εξαιρούνται αγορές από τον κανονισμό, ποιες είναι αυτές και για ποιον λόγο. Ελέγχει αν οι υπάρχουσες διαδικασίες καλύπτουν όλο τον κύκλο αγορών, αν είναι λειτουργικές και αποτελεσματικές και αν ανανεώνονται τακτικά κα σύμφωνα με τις ανάγκες.

Έτσι λοιπόν, ελέγχει, αν οι υπάρχουσες διαδικασίες αγορών προβλέπουν:

- ⇒ Τον ετήσιο συνολικό προγραμματισμό.
- ⇒ Τον ετήσιο προγραμματισμών αγορών ανά τμήμα.
- ⇒ Τις αιτήσεις αγοράς από τον χρήστη και την υπογραφή αυτών από το τμήμα των αποθηκών.
- ⇒ Την διαδικασία για την υποβολή προσφορών.
- ⇒ Τη μέθοδο αξιολόγησης επιλογής προμηθευτών.
- ⇒ Τις εξουσιοδοτήσεις και τις απαιτούμενες υπογραφές, καθώς και την τελική έγκριση αγορών από αρμόδια επιτροπή.
- ⇒ Την ενημέρωση των προμηθευτών για την επιλογή τους, τη λήψη και εκτέλεση της παραγγελίας.
- ⇒ Την παραλαβή των αγορών από την επιτροπή παραλαβών και αποθηκών.

Ο εσωτερικός ελεγκτής, διασφαλίζει ότι οι προμηθευτές που συμπεριλαμβάνονται στον κατάλογο είναι αρκετοί, ώστε το ξενοδοχείο να μην μείνει χωρίς προμήθειες.

Ελέγχει αν συνεργάζεται το τμήμα προμηθειών με το τμήμα αποθήκης, πριν από κάθε αγορά.

Αν έγινες μεγάλες αγορές το τελευταίο διάστημα που ξεφεύγουν των καθορισμένων διαδικασιών.

Ελέγχεται, αν για μεγάλο όγκο αγορές, κάλυψη αναγκών έτους, επιτυγχάνεται από το τμήμα προμηθειών ικανοποιητική έκπτωση από τους προμηθευτές.

Και αν για αγορές τοις μετρητοίς επιτυγχάνονται από τους αγοραστές καλύτερες τιμές από αυτές που είναι επί πιστώσει.

Επίσης, διασφαλίζεται ότι οι αγορές προσδιορίζονται πάντα σύμφωνα με τα υπάρχοντα αποθέματα και την κάλυψη των αναγκών, και αν υπάρχει συνεργασία του τμήματος αγορών με τα υπόλοιπα τμήματα για τον περιορισμό των αποθεμάτων ή αγορών.

Ελέγχεται, αν το τμήμα αγορών ενημερώνεται έγκαιρα για τυχόν μεταβολές σε τεχνολογικό εξοπλισμό, σε κατάργηση προϊόντων, κτλ, ώστε να αποφευχθεί η προμήθεια που αφορούν τις μεταβολές αυτές.

Διασφαλίζεται, ότι οι δραστηριότητες του τμήματος αγορών, είναι κατά τέτοιο τρόπο κατανοητές, ώστε κανένα άτομο να μην έχει την ευθύνη ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας αγοράς από την αρχή μέχρι το τελικό στάδιο.

Διερευνούνται τα όρια των αποθεμάτων και ακολουθώς συγκρίνονται με τα όρια ασφαλείας, τον προγραμματισμό αγορών και τον οικονομικό προϋπολογισμό. Επισημαίνονται τυχόν αποκλίσεις.

Διερευνούνται οι τυχόν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις της εταιρίας έναντι των προμηθευτών κα εξετάζεται η δυνατότητα και ο τρόπος αποφυγής των δεσμεύσεων αυτών.

Γίνεται σε βάθος έλεγχος έκτακτων και ασυνήθιστων αγορών, ιδιαίτερα στις αγορές αυτές διερευνείται:

§ Αν υπήρχε απόθεμα στην αποθήκη.

§ Αν ήταν αναγκαίο να γίνει υπό μορφή έκτακτης αγοράς.

§ Αν οι αγορές έγιναν από τους συνηθισμένους προμηθευτές.

§ Αν έγιναν προκειμένου να αποφευχθεί η διακοπή τμήματος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

§ Αν έγιναν σε εργάσιμες ή ημέρες αργίας ή απογευματινής βάρδιας.

§ Αν για τις αγορές ενημερώθηκε ο υπεύθυνος του αντίστοιχου τμήματος.

§ Αν οι αγορές αυτές έγιναν κατόπιν εντολής της αποθήκης προκειμένου να καλυφθεί τυχόν απώλεια ή έλλειψη αποθέματος.

§ Αν οι επείγουσες αγορές επιβαρύνθηκαν με επιπλέον κόστος.

§ Αν πρόκειται περί εικονικής αγοράς.

Διερευνάται, αν οι τιμές και η ποιότητα των αγορών είναι αυτά που έχουμε συμφωνήσει με τους προμηθευτές.

Ελέγχεται αν τα δελτία παραγγελίας, τα διαχειρίζεται συγκεκριμένο και υπεύθυνο άτομο, αν τα δελτία είναι προαριθμημένα, αν έχουν όλα τις απαραίτητες υπογραφές κα εγκρίσεις των αρμοδίων. Επίσης, αν οι αιτήσεις αγοράς που επισυνάπτονται στις παραγγελίες έχουν όλες τις ανάλογες υπογραφές των αρμοδίων χρηστών καθώς και την έγκριση της αποθήκης που να υποδηλώνει ότι το προϊόν αυτό δεν υπάρχει στην αποθήκη.

Ελέγχεται αν τα στοιχεία των αιτήσεων αγοράς ανταποκρίνονται στα δελτία παραγγελίας.

Αν καταγράφονται όλες οι παραλαβές, αν κατά την παραλαβή των αγορών γίνεται σύγκριση των στοιχείων παραγγελίας/ αίτησης αγοράς, ως προς την ποσότητα, την ποιότητα και τις προδιαγραφές με το τιμολόγιο- δελτίο αποστολής του προμηθευτή.

Ελέγχεται, αν παρακολουθείται η ολοκλήρωση των παραλαβών, αν εκδίδονται δελτία παραλαβής και αν αυτά υπογράφονται.

Πριν το στάδιο της καταχώρησης των αγορών:

§ Γίνεται ο ανάλογος έλεγχος από τις οικονομικές υπηρεσίες

§ Γίνεται αντιπαραβολή των τιμολογίων/ δελτίων αποστολής με τις παραγγελίες/ αιτήσεις αγοράς, δελτίου επιτροπής παραλαβών κα δελτίου εισαγωγής στην αποθήκη.

§ Γίνεται επαλήθευση των αρχικώς συμφωνηθέντων τιμών με αυτές που αναγράφονται στα τιμολόγια και επιβεβαιώνεται ότι τηρήθηκαν συμφωνηθέντες όροι παράδοσης(ημερομηνία, μεταφορικά, κτλ.)

Ελέγχεται αν καταχωρούνται όλες οι αγορές στο ημερολόγιο αγορών και συγκρίνεται αυτό με τις εισαγωγές στην αποθήκη.

Επαληθεύονται οι εγγραφές του ημερολογίου αγορών με τα πρωτότυπα παραστατικά, για ασυνήθιστες καταχωρήσεις στο ημερολόγιο αγορών γίνεται διερεύνηση σε βάθος.

Ελέγχεται τακτικά η συμφωνία αγορών- προμηθευτών και αποστέλλονται επιστολές κατά την συμφωνία στους προμηθευτές για την επιβεβαίωση των υπολοίπων.

Διερευνείται αν όλες οι συναλλαγές με τους προμηθευτές καταχωρήθηκαν στην λογιστική περίοδο που τις αφορά και δεν έχουν μεταφερθεί σε επόμενη περίοδο ή χρήση.

Ελέγχεται αν όλα τα παραστατικά, καθώς και τα τιμολόγια αγοράς φέρουν την ένδειξη ότι έγινε ο κατάλληλος έλεγχος από τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες, καθώς και από ανεξάρτητα προς τις προμήθειες τμήματα.

Γενικότερα, αξιολογείται το σύστημα αγορών και επισημαίνονται οι αδυναμίες του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ

Ελέγχεται αν υπάρχουν σαφής πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την τοποθέτηση των διαθεσίμων της εταιρίας.

Ελέγχεται η εφαρμογή της διαδικασίας και αν εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του συστήματος.

Μελετάται και αξιολογείται το σύστημα ως προς την ορθότητα του. Αν η επιτροπή για την διαχείριση των διαθεσίμων έχει σαφή περιγραφή των αρμοδιοτήτων της.

Διερευνούνται τα κριτήρια επιλογής πιστωτικών ιδρυμάτων- τραπεζών για την τοποθέτηση των χρημάτων.

Ελέγχεται η λειτουργία της επιτροπής, αν συμμετέχουν όλα τα μέλη της επιτροπής σε κάθε συνεδρίαση, και αν ο χρόνος συνεδρίασης είναι ο προβλεπόμενος από τον κανονισμό.

Ελέγχεται αν η τράπεζα που επιλέχθηκε προσέφερε το υψηλότερο επιτόκιο.

Κάθε φορά και πριν την τοποθέτηση των διαθεσίμων γίνεται ολοκληρωμένος προϋπολογισμός εσόδων- εξόδων(cash flow) από τα αρμόδια τμήματα, ώστε να γίνεται σωστή εκμετάλλευση των διαθεσίμων και παράλληλα να μην παρατηρείται έλλειψη ρευστότητας για το διάστημα αυτό, αποφεύγοντας τους δανεισμούς;

Στέλνονται επιστολές προς όλες τις τράπεζες για επιβεβαίωση των υπολοίπων και των κινήσεων των λογαριασμών.

Ελέγχεται, αν τηρούνται οι διαδικασίες υπογραφών και εξουσιοδοτήσεων, καθώς και ο τρόπος υπολογισμού της απόδοσης των κεφαλαίων(τόκος) από την τράπεζα καθώς και αν οι κρατήσεις(φόρος τόκων) έγιναν ορθώς σύμφωνα με την αρχική προσφορά.

Επιβεβαιώνεται ότι έγινε ορθώς από την τράπεζα η μεταφορά λογαριασμών από τους λογαριασμούς όψεως στους επενδυτικούς λογαριασμούς της εταιρίας, καθώς και η valeur των κινήσεων αυτών, μέσω αποδεικτικών κατάθεσης, ανάληψης και των extrait των τραπεζών.

Ελέγχονται όλες οι λογιστικές εγγραφές των κινήσεων, ήτοι:

- ⇒ Εγγραφές μεταφοράς κεφαλαίων στους αντίστοιχους λογαριασμούς,
- εγγραφές τόκων και φόρων τόκων στους αντίστοιχους λογαριασμούς

⇒ Εγγραφές λήξης των τοποθετήσεων με τις αντίστοιχες χρεοπιστώσεις τους βάσει των παραστατικών των τραπεζών και των extrait.

Έλεγχος τυχόν έκτακτων τοποθετήσεων μέσω σύγκλισης επιτροπής, αν αιτιολογούνται, αν έχουν εκ των υστέρων έγκριση του διευθύνοντος συμβούλου. Ελέγχονται τυχόν έκτακτες τοποθετήσεις μέσω άλλων διαδικασιών και ο τρόπος κίνησης των τραπεζικών λογαριασμών από το αρχικό στάδιο τοποθέτησης των διαθεσίμων, της απεικόνισης αυτών στις οικονομικές καταστάσεις της τράπεζας, της μεταφορά των κεφαλαίων στην εταιρία και των αποδόσεων, μετά τη λήξη του χρόνου τοποθέτησης.

Γενικότερα, αξιολογείται το συνεχώς το σύστημα διαχείρισης διαθεσίμων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

4. ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Αξιολογείται το σύστημα είσπραξης, και αν οι υπάρχουσες διαδικασίες καλύπτουν όλο το εύρος των εισπράξεων.

Οι εισπράξεις γίνονται μόνο από εισπράκτορες- υπαλλήλους της εταιρίας; Από πωλητές; Από συνεργάτες της εταιρίας;

Η κατάρτιση του προγράμματος είσπραξης γίνεται:

Σε εβδομαδιαία βάση;

Σε μηνιαία;

Σε τρίμηνη;

Σε εξάμηνη;

Σε ετήσια;

Εξετάζεται η επάρκεια του προγράμματος είσπραξης; Τηρείται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα; Υπάρχει απόκλιση των εισπράξεων ως προς το ύψος και τον χρόνο; Αν ναι, που οφείλεται;

Ελέγχεται η ύπαρξη μπλοκ. Και αν τηρείται βιβλίο παράδοσης και παραλαβής των μπλοκ εισπράξεων. Η εν λόγω διαδικασία διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία είσπραξης;

Τα γραμμάτια είσπραξης φέρουν ολογράφως την υπογραφή του πελάτη, καθώς και την μονογραφή του; Επίσης, φέρουν όλες οι αποδείξεις την ημερομηνία είσπραξης;

Ελέγχεται, αν αναγράφεται σε κάθε απόδειξη είσπραξης η αιτιολογία είσπραξης, καθώς και το εξοφλούμενο τιμολόγιο. Συγκρίνονται τα στελέχη- αντίγραφα και οι πρωτότυπες αποδείξεις που έχουν στην κυριότητα οι πελάτες ως προς, το ύψος του ποσού, την ημερομηνία είσπραξης, και τα δείγματα των υπογραφών.

Διερευνείται η γνησιότητα των αποδείξεων είσπραξης με την συνεργασία των πελατών μας μέσω επισκέψεων.

Για την παραλαβή επιταγών- γραμματίων από πελάτες μέσω ταχυδρομείου, ελέγχεται, αν υπάρχει εξουσιοδοτημένο άτομο για την παραλαβή αυτών, αν καταχωρούνται σε βιβλίο αμέσως μετά την παραλαβή, που παραδίνονται μετά την παραλαβή και καταχώρηση οι επιταγές, και σχολιάζεται η συγκεκριμένη διαδικασία ως προς την διασφάλιση.

Ελέγχεται αν υπάρχει συμφωνία πελατών, αν ενημερώνονται οι πωλήσεις από το τμήμα είσπραξης για τους πελάτες τους που δεν τηρούν την πιστωτική πολιτική της εταιρίας.

Ελέγχεται αν υπάρχουν πελάτες που καταθέτουν μόνοι τους χρήματα στον λογαριασμό της εταιρίας.

Συγκρίνεται ο προϋπολογισμός είσπραξης με τον απολογισμό, σε επίπεδο μήνα, τριμήνου, εξαμήνου.

Γενικότερα, αξιολογείται η πολιτική είσπραξης και διερευνείται αιτιολόγηση για τυχόν αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισμού και απολογισμού εισπράξεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5. ΕΠΙΣΦΑΛΕΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Ο εσωτερικός ελεγκτής ελέγχει τις τυπωμένες λογιστικές καταστάσεις όλων των πελατών που είναι και θεωρούνται επισφαλείς. Κατηγοριοποιεί τις επισφαλείς απαιτήσεις, π.χ. εσωτερικού και εξωτερικού.

Επιβεβαιώνει ότι οι επισφαλείς πελάτες έχουν χαρακτηριστεί έτσι και αν μετά τον χαρακτηρισμό έχουν μεταφερθεί σε ειδικό λογαριασμό για παρακολούθηση.

Ελέγχει σε ποιο ύψος ανέρχονται σήμερα οι επισφαλείς και συντάσσει αναλυτικό πίνακα με στοιχεία για τους παραπάνω, όπως ηλικία, ιστορικό κτλ.

Συμβουλευεται την νομική υπηρεσία για τις επισφάλειες ανά πελάτη, για το ποιοι και πόσοι βρίσκονται σήμερα στην νομική υπηρεσία για είσπραξη.

Για το ποιους η νομική υπηρεσία, από το σύνολο των επισφαλών θεωρεί: ασφαλείς απαιτήσεις, επισφαλείς, ανεπίδεκτους είσπραξης, και σε ποιο ύψος ανέρχονται ανά κατηγορία.

Ελέγχει αν υπάρχουν αδρανείς πελάτες με υπόλοιπα πλέον των έξι μηνών και δεν έχουν δοθεί στη νομική υπηρεσία για είσπραξη, αν υπάρχουν επισφαλείς και συγχρόνως να είναι πελάτες. Ποιο είναι το μέγεθός τους, υπάρχει αιτιολόγηση, έχουν ενημερωθεί οι αρμόδιες υπηρεσίες;

Διερευνάται αν γίνεται κατά έτος η απόσβεση των επισφαλών απαιτήσεων, σε ποιο ποσοστό και ποιο το ύψος αυτών τα τελευταία τρία έτη.

Ελέγχεται αν η διαγραφή των αποσβέσεων εγκρίνεται από εξουσιοδοτημένο όργανο και γενικά αν είναι εντός των νόμιμων πλαισίων. Επίσης, αν ασκείται ο κατάλληλος έλεγχος των επισφαλών απαιτήσεων, αν ενημερώνεται και κάθε πότε η διοίκηση για τις επισφάλειες καθώς και τα μέτρα που συνήθως λαμβάνονται.

Γενικότερα, αξιολογείται η πολιτική διαχείρισης των επισφαλών απαιτήσεων και αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού.

6. ΕΠΙΤΑΓΕΣ

Ελέγχεται αν φυλάσσονται τα καρτέ των επιταγών σε ασφαλές μέρος και αξιολογείται ο αρμόδιος για την φύλαξη.

Απογράφονται οι επιταγές πληρωτές και ελέγχονται αυτές ως προς την ορθότητα συμπληρώσεως των στοιχείων.

Ελέγχεται αν οι εισπρακτέες επιταγές των πελατών μας σφραγίζονται αμέσως με την παραλαβή. Και αν μετά το σφράγισμα οπισθογραφούνται από δύο τουλάχιστον εξουσιοδοτημένα πρόσωπα και κατατίθενται εντός της ημέρας ή το πολύ της επόμενης, από την παραλαβή στην τράπεζα.

Ελέγχονται οι τυχόν ακάλυπτες επιταγές μας και οι λόγοι που δεν εξοφλήθηκαν. Διαπιστώνεται ότι όλες οι επιταγές καταχωρούνται στους αντίστοιχους λογαριασμούς των πελατών/ προμηθευτών και διερευνείται ένα μεγάλο δείγμα ως προς την ορθή καταχώρηση.

Ελέγχεται, αν υπάρχει εξουσιοδότηση στα άτομα που υπογράφουν και εκδίδουν επιταγές και αν συμβαδίζει με το ύψος του ποσού που τους έχει ανατεθεί.

Ακολουθείται η διαδικασία για την υπογραφή επιταγών ασυνήθιστα μεγάλων; Διερευνείται, αν τα άτομα που υπογράφουν επιταγές είναι ανεξάρτητα από αυτά που τις ετοιμάζουν, από αυτά που εγκρίνουν την συναλλαγή για την οποία γίνεται η πληρωμή, από αυτά που εγκρίνουν τα εντάλματα πληρωμής και από αυτά που ενημερώνουν τα λογιστικά βιβλία όπως ημερολόγιο και ταμείο αγορών. Οι ακυρωθείσες, για διάφορους λόγους επιταγές, παραμένουν στο στέλεχος και μετά την ακύρωση;

Τηρείται κατάσταση ακυρωμένων επιταγών με πλήρη αιτιολογία της ακύρωσης; Ελέγχεται, αν συντάσσεται κατάσταση επιταγών πληρωτέων με όλα τα προβλεπόμενα στοιχεία, και αν ο έχων δικαίωμα υπογραφής επιταγών, κατά την υπογραφή, εξετάζει κάθε πρωτογενή δικαιολογητικό που πρόκειται να εξοφληθεί: π.χ. τιμολόγιο, μισθοδοτικές καταστάσεις κτλ. Επίσης, αν επιβεβαιώνει ότι μέχρι το σημείο υπογραφής έχουν εφαρμοσθεί οι διαδικασίες και πολιτικές της εταιρίας.

Διερευνείται, αν ακυρώνονται τα δικαιολογητικά για τα οποία γίνεται η πληρωμή, κατά την υπογραφή της επιταγής, ώστε να αποφευχθεί η διπλή πληρωμή.

Ελέγχεται, αν υπάρχουν επιταγές προμηθευτών που δεν έχουν παρουσιασθεί για είσπραξη το τελευταίο τρίμηνο και διερευνούνται οι λόγοι. Επίσης, υπάρχουν επιταγές πελατών που δεν εισπράχθηκαν; Σε τι ποσό ανέρχονται το τελευταίο δίμηνο και ποιοι οι λόγοι που δεν εξοφλήθηκαν;

Διερευνείται αν υπάρχουν επιταγές πελατών διαμαρτυρημένες.

Επιβεβαιώνεται, ότι ενημερώθηκαν έγκαιρα και εγγράφως οι τράπεζες για άρση δικαιώματος υπογραφής προσώπων που αποχώρησαν από την εταιρία.

Το σύστημα φύλαξης και έκδοσης επιταγών, ελέγχεται συνεχώς αν εξασφαλίζει τα συμφέροντα της εταιρίας και αξιολογείται συνεχώς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

7. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ- ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

α. κατάρτιση προϋπολογισμού

Ο εσωτερικός ελεγκτής μελετά τις διαδικασίες στο κανονισμό λειτουργίας σχετικά με την κατάρτιση του προϋπολογισμού.

Επιβεβαιώνει ότι τηρούνται οι ημερομηνίες κατάρτισης του προϋπολογισμού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Γνωμοδοτεί αν είναι ρεαλιστικός ο προϋπολογισμός και σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.

Συγκρίνει προηγούμενους προϋπολογισμούς με τον τρέχοντα του έτους, σε επίπεδο εταιρίας, γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων, εσόδων, εξόδων- δαπανών, εκπαίδευσης, κτλ.

Διερευνάει, αν γίνεται αναθεώρηση του προϋπολογισμού, και αν ναι, κάθε πότε. Διερευνάει τους λόγους αναθεώρησης του προηγούμενου προϋπολογισμού, τους τομείς στους οποίους έγινε και σε τι ποσό και ποσοστό εκφράζεται από τον αρχικό.

β. σύγκριση απολογισμού με προϋπολογισμό

Ο εσωτερικός ελεγκτής συγκρίνει τον απολογισμό του πρώτου εξαμήνου, του τρέχοντος έτους, με τον προϋπολογισμό της αντίστοιχης περιόδου, σε επίπεδο εταιρίας, γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων, εσόδων, εξόδων- δαπανών, εκπαίδευσης, κτλ.

Επισημαίνονται και συγκρίνονται οι αποκλίσεις, διερευνάει τις αιτιολογήσεις για τυχόν υπερβάσεις ή υστερήσεις πέραν του σημείου ανοχής που έχει καθοριστεί.

Ελέγχει κάθε πότε ενημερώνονται οι αρμόδιοι των διευθύνσεων- τομέων από το τμήμα- υπεύθυνο για τον προϋπολογισμό για τυχόν υπερβάσεις ή υστερήσεις εκτέλεσης.

Γενικότερα, αξιολογεί το σύστημα προϋπολογισμού και απολογισμού, εξάγει συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης στο πνεύμα συμφερόντων του φορέα.

Συγκρίνοντας στοιχεία προϋπολογισμού και απολογισμού των τελευταίων ετών(συνήθως των τριών τελευταίων) παρουσιάζει τις τάσεις των αποκλίσεων και τις αιτιολογεί.

8. ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΑΜΕΙΟΥ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Γενικά

Ο εσωτερικός έλεγχος αναφορικά με το ταμείο της επιχείρησης ελέγχει αν εφαρμόζονται οι διαδικασίες και αν εξασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία του συστήματος «διαχείριση ταμείου».

Ελέγχεται λοιπόν, αν υπάρχει σαφής περιγραφή της θέσης του ταμιά (job description), αν έχει ορισθεί ο αντικαταστάτης του.

Υπάρχει ειδικός χώρος που στεγάζεται το ταμείο; Είναι εύκολη η πρόσβαση στον χώρο αυτό;

Όσον αναφορά το κλείσιμο του ταμείου, ελέγχεται αν:

Η συμφωνία και το κλείσιμο του ταμείου γίνεται σε καθημερινή βάση.

Ελέγχεται το κλείσιμο του ταμείου, και από ποιο άτομο.

Ποια η σχέση του ταμιά με το άτομο που ελέγχει το κλείσιμο;

Για το «καλώς έχουν» ή τις τυχόν διαφορές (έλλειμμα-πλεόνασμα) ενημερώνεται ο οικονομικός διευθυντής.

Στη συνέχεια ελέγχεται η ασφάλεια του χώρου που φυλάσσονται τα γραμμάτια είσπραξης, τα εντάλματα πληρωμής, τα καρτέ επιταγών, τα γραμμάτια.

Διαπιστώνεται ότι τα λογιστικά βιβλία και το αναλυτικό καθολικό δεν είναι προσιπά στον ταμιά και σε κάθε πρόσωπο που διαχειρίζεται, έστω και περιστασιακά, μετρητά.

Διερεύνηση, μην τυχόν και υπάρχουν υπογεγραμμένες λευκές επιταγές.

Αν ναι γιατί;

Έλεγχος επιταγών ως προς το δικαίωμα υπογραφής αυτών.

Λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας κατά την μεταφορά των μετρητών από την εταιρία προς την τράπεζα και αντιστρόφως; Η υπάρχουσα, σήμερα, διαδικασία μεταφοράς των χρημάτων διασφαλίζουν τα συμφέροντα της εταιρίας; Είναι ασφαλισμένα τα χρήματα;

Οι πληρωμές γίνονται πάντα με πρωτότυπα παραστατικά; Τα δικαιολογητικά προ της πληρωμής τους έχουν τις ανάλογες εγκρίσεις αυτών που ορίζονται από τις διαδικασίες;

Ακυρώνονται τα πάσης φύσεως δικαιολογητικά, μετά την πραγματοποίηση πληρωμής, ώστε να αποκλείεται η επαναχρησιμοποίησή τους για διπλή πληρωμή;

Τα άκυρα γραμμάτια είσπραξης και εντάλματα πληρωμής αναγράφουν την

αιτιολογία ακύρωσης; Διευκρινίζονται οι λόγοι ακύρωσης;
Υπάρχει σύστημα συναγερμού που καλύπτει αποκλειστικά τον χώρο του ταμείου; Τίθεται σε λειτουργία;

ΚΑΤΑΜΕΤΡΗΣΗ ΤΑΜΕΙΟΥ

α. εισπράξεις

Υπάρχει συνεχής αρίθμηση των γραμματίων εισπραξης; Αν όχι για ποιον λόγο;
Απεικονίζονται σε όλα τα αντίγραφα των γραμματίων εισπραξης τα ίδια ποσά;
Μήπως υπάρχει αλλοίωση στοιχείων;
Τα ποσά των γραμματίων εισπραξης ανταποκρίνονται στα αντίστοιχα ποσά των ενταλμάτων πληρωμής των πελατών;
Υπάρχουν οι αντίστοιχες υπογραφές του εισπράξαντος και του πληρώσαντος;
Ελέγχεται περιστασιακά η γνησιότητα των υπογραφών;
Αναφέρονται στα γραμμάτια εισπραξης τα χρηματικά ποσά και ολογράφως;
Επίσης αναγράφεται με σαφήνεια η αιτιολογία εισπραξης;
Όλες οι εισπράξεις μέχρι την στιγμή του ελέγχου είναι καταχωρημένες στις τηρούμενες ταμειακές καταστάσεις;
Υπάρχουν επισυναπτόμενα όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά εισπραξης;

β. πληρωμές

Γίνονται όλες οι πληρωμές βάσει των ενταλμάτων;
Διαπιστώνεται η συνεχής αρίθμηση των ενταλμάτων πληρωμής, σύγκριση μεταξύ στελεχών, πρωτότυπων και αντιγράφων ως προς τις αιτιολογίες
Διερευνείται η ύπαρξη των απαραίτητων υπογραφών των εξουσιοδοτημένων προσώπων για την έγκριση πληρωμών, όπως του ταμεία, του αρμόδιου που εκδίδει τα εντάλματα πληρωμής, καθώς και των λαβόντων.
Ελέγχεται αν τα επισυναπτόμενα δικαιολογητικά στα εντάλματα πληρωμής εκδόθηκαν στην επωνυμία της επιχείρησης, και αν τα συνολικά ποσά αυτών ανταποκρίνονται στο ποσό που αναγράφεται στο ένταλμα πληρωμής.
Διαπιστώνεται αν όλα τα τιμολόγια πληρωμών φέρουν την ένδειξη «εξοφλήθη» με διακριτική κόκκινη σφραγίδα.

γ. έλεγχος υπόλοιπου ταμείου

Ελέγχεται η μεταφορά υπολοίπου κλεισίματος δέκα ταμειακών καταστάσεων προηγούμενων ημερών.

Έλεγχος των σχόλιων επί του ύψους των υπόλοιπων των είκοσι τελευταίων ημερών και παρουσίαση του μέσου όρου αυτών.

Εκτιμείται το υπόλοιπο σχετικά με τις ανάγκες.

Έλεγχος δέκα τελευταίων ημερών ως προς τα μεταφερόμενα ποσά του ταμείου στο αναλυτικό ημερολόγιο του ταμείου, στο συγκεντρωτικό και στο γενικό καθολικό.

Επίσης, ελέγχεται η ορθή και έγκαιρη καταχώρηση των ποσών, ως προς τις αθροίσεις και τα μεταφερόμενα ποσά.

δ. χρηματοκιβώτιο

Το υπάρχον χρηματοκιβώτιο, στεγάζεται στον ίδιο χώρο με τον ταμία; Καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της εταιρίας;

Κλειδώνει με συνδυασμό ή κλειδί;

Πόσοι και ποιοι χειρίζονται τον συνδυασμό; Είναι εξουσιοδοτημένοι;

Καταγράφεται οτιδήποτε φυλάσσεται μέσα σε αυτό.

Επιβεβαίωση ότι το χρηματοκιβώτιο είναι πάντα κλειστό και η πρόσβαση του σε άλλο πρόσωπο, εκτός του ταμία δεν είναι εφικτή.

ΠΗΓΕΣ:

- § *Policies and Procedures of Athenaeum InterContinental Hotel, Athens.*
- § *Εγχειρίδιο Προσωπικού του Athenaeum InterContinental.*
- § *Πρακτική εξάσκηση στο InterContinental, στα τμήματα του Λογιστηρίου(accounting) και Ανθρωπίνων Πόρων(Human Resources).*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα

Παραρτήματα:

1. ερωτηματολόγιο 1 αναφορικά με τον εσωτερικό λογιστικό έλεγχο
2. ερωτηματολόγιο 2 αναφορικά με τον εσωτερικό λογιστικό έλεγχο
3. φύλλο αξιολόγησης των ελεγκτών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα 1^ο

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ερώτημα 1

Σε μια συνάντηση μεταξύ φοιτητών συζητούνται ως πιθανοί σκοποί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης οι ακόλουθοι:

- 1) η εξασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων με αποφυγή ουσιωδών λαθών και παραλείψεων
- 2) η συμμόρφωση με σχετικούς νόμους, κανονισμούς, διατάξεις καθώς και με τις οδηγίες της διοίκησης της επιχείρησης
- 3) η εξασφάλιση της ασφάλειας των περιουσιακών στοιχείων και η περιφρούρηση αυτών από καταστροφή, χειροτέρευση ποιότητας, κλπ.
- 4) η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας λειτουργιών της επιχείρησης

Κατά τη γνώμη σας, από τους παραπάνω ισχυρισμούς αληθεύουν:

- α. όλα τα προηγούμενα 1 – 4 **ρ**
- β. το 1 και το 2
- γ. το 2 και το 4
- δ. το 1 και το 3

Ερώτημα 2

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης οργανώνεται με ευθύνη:

- α. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς
- β. της διοίκησης της επιχείρησης **ρ**
- γ. των εξωτερικών ελεγκτών
- δ. του Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (ΣΔΟΕ)

Ερώτημα 3

Ποια από τις επόμενες καταστάσεις θεωρείται πιο πιθανή ένδειξη για ύπαρξη απάτης;

- α. η αντικατάσταση της διοίκησης μετά από την εξαγορά της επιχείρησης
- β. η συχνή αλλαγή των διευθυντικών στελεχών **ρ**
- γ. η ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης σε νέες αγορές
- δ. η διενέργεια τακτικού φορολογικού ελέγχου

Ερώτημα 4

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης εσωτερικού ελέγχου συμπληρώνεται συνήθως:

- α. στο προκαταρκτικό στάδιο διενέργειας εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης **p**
- β. στο κύριο στάδιο διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου
- γ. στο τέλος του ελέγχου και προ της υποβολής της σχετικής έκθεσης στη διοίκηση της επιχείρησης
- δ. μετά την υποβολή της σχετικής έκθεσης στη διοίκηση της επιχείρησης

Ερώτημα 5

Το υπόλοιπο του λογαριασμού καταθέσεων όψεως της επιχείρησης ΑΒΓ στις 30 Δεκεμβρίου 2002 όπως εμφανίζεται στα βιβλία τράπεζας ΩΜΕΓΑ είναι € 10,000. Η τράπεζα δεν έχει ακόμη προβεί στον λογισμό πιστωτικών τόκων του τελευταίου τριμήνου της χρήσης €100, ενώ η επιχείρηση εξέδωσε στις 31 Δεκεμβρίου 2002 επιταγή ημέρας για εξόφληση προμηθευτή ποσού € 4,000 την οποία απέστειλε ταχυδρομικά. Επιπλέον, την ίδια ημερομηνία ο πελάτης Εξωτερικού ΒΛΚ μας ειδοποίησε ότι για εξόφληση σχετικής υποχρέωσης έστειλε έμβασμα στον λογαριασμό μας στην τράπεζα ΩΜΕΓΑ ποσού €7,000.

Το υπόλοιπο του λογαριασμού καταθέσεων που θα πρέπει να δείξει η επιχείρηση στον ισολογισμό της 31 Δεκεμβρίου 2002 είναι:

- α. 13,100 **p**
- β. 13,000
- γ. 6,100
- δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 6

Η άποψή σας για ενδεχόμενη συνεργασία μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή είναι η εξής:

- α. είναι χρήσιμη για το συντονισμό του ελεγκτικού έργου **p**
- β. δεν υπάρχει λόγος για συνεργασία δεδομένου ότι ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος έχουν διαφορετικούς στόχους
- γ. θα πρέπει μάλλον να αποφεύγεται λόγω του κινδύνου διαρροής των μυστικών της επιχείρησης
- δ. απαγορεύεται λόγω του κινδύνου διαρροής των μυστικών της επιχείρησης

Ερώτημα 7

Το προσωπικό του λογιστηρίου μιας επιχείρησης έχει να εκτελέσει τις παρακάτω αρμοδιότητες σε ένα χειρόγραφο λογιστικό σύστημα.

1. ενημέρωση του γενικού καθολικού
2. ενημέρωση των λογαριασμών των προμηθευτών (αναλυτικό καθολικό)
3. ενημέρωση των λογαριασμών των πελατών (αναλυτικό καθολικό)
4. προετοιμασία επιταγών για υπογραφή από τον αρμόδιο
5. καταχώρηση εγγραφών στο ημερολόγιο πληρωμών
6. έκδοση πιστωτικών τιμολογίων για επιστροφές και εκπτώσεις
7. συμφωνία του λογαριασμού καταθέσεων
8. είσπραξη μετρητών από πελάτες και κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό

Από πλευράς μείωσης του κινδύνου διενέργειας απατών, ποιοι συνδυασμοί από τις παραπάνω δραστηριότητες δεν πρέπει να εκτελούνται από τον ίδιο υπάλληλο του λογιστηρίου:

- α. η 3 και η 8
- β. η 6 και η 8
- γ. η 7 και η 8
- δ. όλοι οι παραπάνω συνδυασμοί **β**

Ερώτημα 8

Από πλευράς εσωτερικού ελέγχου ποιες από τις δραστηριότητες του ερωτήματος 7 μπορούν να εκτελούνται από τον ίδιο υπάλληλο του λογιστηρίου:

- α. η 1, η 5 και η 6
- β. η 4 και η 8
- γ. η 2, η 3 και η 7
- δ. όλοι οι παραπάνω συνδυασμοί **β**

Ερώτημα 9

Το σύνολο των τακτικών ονομαστικών αποδοχών της μισθοδοτικής κατάστασης της επιχείρησης ΓΔΕ για το μήνα Δεκέμβριο 2001 ανερχόταν στο ποσό των €10,000. Δεδομένου ότι ο αριθμός των εργαζομένων παρέμεινε σταθερός σε ολόκληρο το 2002 και ότι για το έτος 2002 δόθηκε μέση αύξηση 10%, το συνολικό κόστος μισθοδοσίας για το έτος αυτό θα πρέπει να είναι:

- α. 154,000 **p**
- β. 140,000
- γ. 132,000
- δ. 145,000

Ερώτημα 10

Το σύνολο των καθαρών πληρωτέων αποδοχών της μισθοδοτικής κατάστασης της επιχείρησης ΓΔΕ για το μήνα Νοέμβριο 2002 ανερχόταν στο ποσό των €5,000. Υποθέτοντας το ποσό του παρακρατηθέντος φόρου εισοδήματος ανήλθε σε €5,000 και ότι το ποσοστό των ασφαλιστικών κρατήσεων των εργαζομένων είναι 10% και των εργοδοτικών εισφορών 20% επί των μικτών αποδοχών, το συνολικό κόστος μισθοδοσίας που θα καταχωρηθεί στο λογαριασμό 60 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ είναι (δεν υπάρχει καμία άλλη επιβάρυνση ή τέλος):

- α. 50,000
- β. 45,000
- γ. 60,000 **p**
- δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 11

Το σύνολο της αξίας των τιμολογίων πώλησης της επιχείρησης ΖΗΤΑ για το μήνα Οκτώβριο 2002 ήταν €60,000 ενώ εξέδωσε και δύο πιστωτικά τιμολόγια αξίας €5,000. Το ίδιο διάστημα η επιχείρηση είχε σύνολο αγορών €40,000. Δεδομένου ότι η αξία των πωλήσεων και των αγορών υπόκεινται σε συντελεστή ΦΠΑ 18%, τι ποσό ΦΠΑ θα πρέπει να αποδώσει η επιχείρηση με τη δήλωση Νοεμβρίου (υποθέστε ότι δεν υπάρχει πιστωτικό υπόλοιπο από τον προηγούμενο μήνα):

- α. 3,700
- β. 9,900
- γ. 2,700 **p**
- δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 12

Με βάση τη διεθνή πρακτική η ομάδα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται προς:

- α. τη διοίκηση της επιχείρησης **p**

- β. του εξωτερικούς ελεγκτές
- γ. τους φορολογικούς ελεγκτές
- δ. το Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (ΣΔΟΕ)

Ερώτημα 13

Το υπόλοιπο του λογαριασμού "Προμηθευτές" στις 31 Δεκεμβρίου 2002 της επιχείρησης ΑΛΦΑ είναι €120,000. Στο ποσό αυτό δεν έχει συμπεριληφθεί και ένα τιμολόγιο της επιχείρησης ΔΕΛΤΑ που έχει αναλάβει την καθαριότητα των γραφείων της ΑΛΦΑ για υπηρεσίες που παρασχέθηκαν το τελευταίο δεκαήμερο του Δεκεμβρίου 2002. Η αξία των υπηρεσιών είναι €5,000, ποσό που υπόκειται σε ΦΠΑ 18%. Το σχετικό τιμολόγιο εκδόθηκε από την εταιρία ΔΕΛΤΑ στις 31 Δεκεμβρίου και απεστάλη στην εταιρία ΑΛΦΑ ταχυδρομικά την ίδια ημέρα. Το ποσό των προμηθευτών που θα πρέπει να δείξει η επιχείρηση ΑΛΦΑ στον ισολογισμό της θα πρέπει να είναι:

- α. 120,000
- β. 125,000
- γ. 125,900 **ρ**
- δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 14

Η αγορά ενός μηχανήματος με ωφέλιμη ζωή 10 χρόνια έγινε στις 1/10/2000 αντί €1.200. Το πάγιο χρησιμοποιήθηκε μέχρι την 30/06/2002, οπότε και πωλήθηκε αντί 800 Ε. Το ποσό που πρέπει να καταχωρηθεί στα Αποτελέσματα Χρήσεως του έτους 2002 ως αποτέλεσμα (κέρδος / ζημιά) από τη συναλλαγή της πώλησης του παγίου ανέρχεται σε:

- α. ζημιά 60
- β. κέρδος 50
- γ. ζημιά 40
- δ. κανένα από τα ανωτέρω **ρ**

Παράρτημα 2°

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ερώτημα 1

Ποια κατά τη γνώμη σας από τις παρακάτω προτάσεις αληθεύει:

- α. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που θα εφαρμοσθεί σε μια επιχείρηση προσδιορίζεται με βάση τους κανόνες και τους νόμους της Ελεγκτικής, ανεξάρτητα των ιδιαίτερων συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης
- β. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν έχει καμία σχέση με την ομάδα εσωτερικού ελέγχου (που τυχόν υπάρχει σε μια επιχείρηση) και με το έργο που αυτή παράγει
- γ. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ταυτίζεται την ομάδα εσωτερικού ελέγχου (που τυχόν υπάρχει σε μια επιχείρηση) και με το έργο που αυτή παράγει
- δ. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνει την ομάδα εσωτερικού ελέγχου που τυχόν υπάρχει σε μια επιχείρηση και το έργο που αυτή παράγει **ρ**

Ερώτημα 2

Ποια κατά τη γνώμη σας από τις παρακάτω προτάσεις αληθεύει:

- α. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο σε κάθε μορφής και μεγέθους επιχείρηση **ρ**
- β. οι ίδιοι μηχανισμοί, κανόνες και διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εφαρμόζονται ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης
- γ. το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζεται ανεξάρτητα από το κόστος λειτουργίας του
- δ. το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει απόλυτα ότι δεν υπάρχουν ουσιώδη λάθη και παραλείψεις στις οικονομικές καταστάσεις

Ερώτημα 3

Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη χρησιμότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης δεν αληθεύει:

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου χρησιμεύει:

- α. στον συντονισμό της ομάδας εσωτερικών ελεγκτών και στην κατανομή του ελεγκτικού έργου

- β. στον εντοπισμό περιοχών υψηλού κινδύνου στις οποίες θα εστιάσουν την προσοχή τους οι εσωτερικοί ελεγκτές
- γ. στην κατάρτιση του προγράμματος ελέγχου της ομάδας εσωτερικών ελεγκτών
- δ. στην επιβεβαίωση του πορίσματος ενός ελέγχου ενόψει της υποβολής της σχετικής έκθεσης στη διοίκηση της επιχείρησης **β**

Ερώτημα 4

Ποια από τις παρακάτω πληροφορίες θεωρείται πιο πιθανή ένδειξη για ύπαρξη απάτης;

- α. ο ταμίας της επιχείρησης δεν έχει λάβει άδεια τα τελευταία χρόνια 12 χρόνια **β**
- β. το τελευταίο προϊόν που αναπτύχθηκε με κόστος ενός εκατομμυρίου Ευρώ είχε εμπορική αποτυχία
- γ. η επιχείρηση έχει επεκταθεί σε τρεις χώρες του εξωτερικού τον τελευταίο χρόνο
- δ. ο διευθυντής πωλήσεων έχει αλλάξει τρεις φορές τα τελευταία δύο χρόνια

Ερώτημα 5

Το υπόλοιπο του λογαριασμού καταθέσεων της επιχείρησης ΣΙΓΜΑ στις 30 Δεκεμβρίου 2002 είναι €50.000. Η τράπεζα δεν έχει ακόμη προβεί στον λογισμό πιστωτικών τόκων του τελευταίου τριμήνου της χρήσης € 500 ενώ η επιχείρηση εξέδωσε στις 31 Δεκεμβρίου 2002 επιταγή ημέρας για εξόφληση προμηθευτή ποσού €20.000. Επιπλέον, την ίδια ημερομηνία ένας πελάτης της ΣΙΓΜΑ έστειλε έμβασμα στον τραπεζικό λογαριασμό ποσού €10.000.

Το υπόλοιπο του λογαριασμού καταθέσεων που θα πρέπει να δείξει η επιχείρηση στον ισολογισμό της 31 Δεκεμβρίου 2002 είναι:

- α. 39.500 **β**
- β. 59.500
- γ. 49.000
- δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 6

Μια βιομηχανική επιχείρηση προμηθεύεται εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή μηχανημάτων. Ποια από τις παρακάτω διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου είναι η λιγότερο αποτελεσματική για την αποτροπή τοποθέτησης παραγγελιών σε ανύπαρκτους προμηθευτές:

- α. όλες οι αγορές γίνονται από μια λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών η οποία τηρείται ανεξάρτητα από τον υπεύθυνο που κάνει τις παραγγελίες
- β. μόνο εγκεκριμένοι προμηθευτές πληρώνονται, αφού γίνει σύγκριση των ποσοτήτων που τιμολογήθηκαν με το ύψος της πραγματικής παραγωγής
- γ. κάθε σημαντικός προμηθευτής υπογράφει σύμβαση προμηθείας με την επιχείρηση
- δ. το σύνολο των αγορών από όλους τους προμηθευτές για ένα μήνα δεν μπορεί να υπερβαίνει το σύνολο των προϋπολογισμένων αγορών **p**

Ερώτημα 7

Ποια είναι η πιο σωστή ενέργεια σε περίπτωση που ο εσωτερικός ελεγκτής κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου έχει υποψίες για ύπαρξης απάτης:

- α. επεκτείνει τη συλλογή στοιχείων για να τεκμηριώσει αν απαιτείται η διενέργεια πλήρους και εξονυχιστικού ελέγχου **p**
- β. αναφέρει την πιθανότητα ύπαρξης απάτων στην ανώτερη διοίκηση και ερωτά τη γνώμη τους για τις ενδεδειγμένες ενέργειες
- γ. συμβουλευεται ένα εξωτερικό νομικό σύμβουλο για τις ενδεδειγμένες ενέργειες και του υποβάλει για νομική επεξεργασία ένα σχέδιο ελέγχου για τη διερεύνηση της υπόθεσης
- δ. αναφέρει την υπόθεση σε ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου με αρμοδιότητα για θέματα εσωτερικού ελέγχου (ή στην Επιτροπή Ελέγχου) και ζητά την πρόσληψη εξωτερικών ειδικών για την διερεύνηση του θέματος

Ερώτημα 8

Ποια από τις παρακάτω διαδικασίες είναι πιο αξιόπιστη για την εξέταση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος ελέγχου πιστοληπτικής ικανότητας πελατών:

- α. παρακολούθηση της διενεργούμενης από αρμόδιους υπαλλήλους διαδικασίας ελέγχου πιστοληπτικής ικανότητας
- β. εξέταση της διαχρονικής εξέλιξης των διαγραφών επισφαλών πελατών **p**
- γ. η ερώτηση της γνώμης του Διευθυντού του Τμήματος Ελέγχου Πιστοληπτικής Ικανότητας

- δ. έλεγχος των φακέλων ελέγχου πιστοληπτικής ικανότητας ενός δείγματος πελατών

Ερώτημα 9

Η επιχείρηση ΥΨΙΛΟΝ είχε κατά το μήνα Δεκέμβριο 2001 σύνολο κόστους μισθοδοσίας (εκτός Δώρου Χριστουγέννων) €20.000. Λαμβάνοντας υπόψη κατά τη διάρκεια του έτους 2002 ο μέσος αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 10% έναντι του Δεκεμβρίου 2001 και ότι για το έτος 2002 δόθηκε μέση αύξηση 5%, το συνολικό κόστος μισθοδοσίας για το έτος αυτό θα πρέπει να είναι:

- α. 308.000
β. 277.200
γ. 323.400 **β**
δ. κανένα από τα παραπάνω ποσά

Ερώτημα 10

Το συνολικό κόστος μισθοδοσίας της επιχείρησης ΓΔΕ που καταχωρήθηκε στο λογαριασμό 60 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ήταν €60.000. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ποσοστό των ασφαλιστικών κρατήσεων των εργαζομένων και των εργοδοτικών εισφορών είναι αντίστοιχα 10% και 20% επί των μικτών αποδοχών, και ότι η παρακράτηση φόρου υπολογίζεται με σταθερό ποσοστό 10% επί των καθαρών προ φόρου αποδοχών, το σύνολο των καθαρών αποδοχών που θα λάβουν οι εργαζόμενοι είναι (δεν υπάρχει καμία άλλη επιβάρυνση ή τέλος):

- α. 40.500 **β**
β. 40.000
γ. 37.800
δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 11

Η επιχείρηση ΟΜΙΚΡΟΝ εξέδωσε 10 τιμολόγια πώλησης κατά το μήνα Νοέμβριο 2002 συνολικής αξίας €5.000 ενώ εξέδωσε και δύο πιστωτικά τιμολόγια συνολικής αξίας €5.000. Το ίδιο διάστημα η επιχείρηση είχε σύνολο αγορών €20.000. Δεδομένου ότι η αξία των πωλήσεων και των αγορών υπόκεινται σε συντελεστή ΦΠΑ 18%, τι ποσό ΦΠΑ

θα πρέπει να αποδώσει η επιχείρηση με την περιοδική δήλωση ΦΠΑ του μήνα Νοεμβρίου:

- α. 8.800
- β. 10.800 **β**
- γ. 14.400
- δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 12

Την 1^η Οκτωβρίου 2001 αγοράστηκε από την ανώνυμη εταιρία ΖΗΤΑ ένα φορτηγό αυτοκίνητο αντί του ποσού των €10.000, πλέον ΦΠΑ 18%. Το αυτοκίνητο αυτό αποσβένεται με σταθερό συντελεστή 10% ετησίως. Την 1^η Ιουλίου 2003 το αυτοκίνητο πουλήθηκε αντί €8.000. Το ποσό που πρέπει να καταχωρηθεί στα Αποτελέσματα Χρήσεως του έτους 2003 ως αποτέλεσμα (κέρδος / ζημία) από τη συναλλαγή της πώλησης του αυτοκινήτου ανέρχεται σε:

- α. ζημιά 250 **β**
- β. κέρδος 250
- γ. ζημιά 400
- δ. κανένα από τα ανωτέρω

Ερώτημα 13

Το υπόλοιπο του λογαριασμού «πελάτες» μετά το κλείσιμο των εργασιών στις 31 Δεκεμβρίου 2002 της χονδρεμπορικής επιχείρησης ΒΗΤΑ είναι €200.000. Κατά τη συμφωνία των υπολοίπων των λογαριασμών επιμέρους πελατών διαπιστώθηκε η παράλειψη τιμολόγησης μιας παρτίδας εμπορευμάτων που είχαν αποσταλεί στον πελάτη ΔΕΛΤΑ αξίας €5.000 στις 24 Δεκεμβρίου 2002. Επίσης, λόγω άσχημων καιρικών συνθηκών, δεν είχε φθάσει ακόμη στις αποθήκες της εταιρίας φορτηγό που μετέφερε επιστρεφόμενα εμπορεύματα από πελάτη της Θεσσαλονίκης αξίας πώλησης €2.000. Το φορτηγό αναμενόταν εντός των επόμενων δύο ωρών και δεν είχε γίνει ακόμη λογιστική τακτοποίηση της επιστροφής. Δεδομένου ότι η αξία των πωλούμενων εμπορευμάτων από την ΒΗΤΑ υπόκειται σε ΦΠΑ 18%, το ποσό των «πελατών» που θα πρέπει να δείξει η επιχείρηση αυτή στον ισολογισμό της θα πρέπει να είναι:

- α. 203.540 **β**
- β. 203.000

- γ. 205.900
- δ. κανένα από τα παραπάνω

Ερώτημα 14

Ένας εσωτερικός ελεγκτής καλείται να διερευνήσει την επάρκεια των διαδικασιών ελέγχου για τις επενδύσεις σε νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα (παράγωγα). Ποια από τις παρακάτω ενέργειες δεν είναι απαραίτητες για τον εσωτερικό ελεγκτή:

- α. η εξακρίβωση του εάν έχουν καταγραφεί και εξηγηθεί στον υπεύθυνο επενδύσεων σε παράγωγα οι κίνδυνοι οι σχετιζόμενοι με τις επενδύσεις αυτές, καθώς και οι τύποι των παραγώγων στα οποία μπορούν να γίνονται επενδύσεις
- β. ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο η διοίκηση ασκεί επίβλεψη στις επενδύσεις σε παράγωγα
- γ. η εξέταση της επάρκειας των μηχανισμών και διαδικασιών που έχει θεσπίσει ο υπεύθυνος επενδύσεων σε παράγωγα για να διαχειρίζεται τους σχετικούς κινδύνους
- δ. εξακρίβωση του εάν οι επενδύσεις σε παράγωγα της επιχείρησης αποφέρουν υψηλότερες αποδόσεις από ότι οι αντίστοιχες επενδύσεις παρόμοιων επιχειρήσεων **p**

Παράρτημα 3°

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Ημερ/νία αξιολόγησης:

ΟΝΟΜ/ΝΥΜΟ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ.....

ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α. Επαγγελματική κατάρτιση

1.Γνωρίζει, κατανοεί το αντικείμενο εργασίας, πριν και μετά τον έλεγχο;

Σχόλια:

2.Οι θεωρητικές και οι επαγγελματικές του γνώσεις είναι αρκετές για να καλύπτουν τις ανάγκες των αρμοδιοτήτων; Εφαρμόζει τις γνώσεις του με επαγγελματικό τρόπο;

Σχόλια:

3.Παρακολουθεί τις επαγγελματικές, υπηρεσιακές και εταιρικές εξελίξεις; Προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές που αφορούν την εργασία του;

Σχόλια:

β. Λήψη αποφάσεων

1.Κατανοεί τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση της εργασίας του; Αναλαμβάνει πρωτοβουλία για άμεση επίλυσή τους;

Σχόλια:

2.Αναλύει καταστάσεις και γεγονότα; Αξιολογεί τις παραμέτρους που συνθέτουν τα διάφορα προβλήματα; Προτείνει ρεαλιστικές λύσεις;

Σχόλια:

3. Προβαίνει, όπου και όταν απαιτείται, σε εκτιμήσεις τμημάτων, γεγονότων και καταστάσεων; Είναι αντικειμενικά τεκμηριωμένα;

Σχόλια:

4.Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για περαιτέρω διερεύνηση, θέματα, αναζητώντας επιπλέον αδυναμίες και ευθύνες τμημάτων;

Σχόλια:

γ. Διοικητική ικανότητα

1.Προγραμματίζει, οργανώνει και ελέγχει το αποτέλεσμα της εργασίας του, κάθε φορά σύμφωνα με το ετήσιο πλάνο δράσης του τμήματος;

Σχόλια:

2.Γνωρίζει τον κανονισμό λειτουργίας και τις αρμοδιότητές του;

Σχόλια:

3.Είναι αποτελεσματικός δέκτης των εντολών της ιεραρχίας του τμήματος;

Τη σέβεται;

Σχόλια:

4.Κρίνει αμερόληπτα και αντικειμενικά τις ικανότητες, τις αδυναμίες και τις δυσκολίες των ελεγχόμενων σε επίπεδο τμημάτων; Επιβραβεύει τις προσπάθειές τους; Καταλογίζει ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις, όταν απαιτείται;

Σχόλια:

δ. Προσωπικά χαρακτηριστικά

1.Διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, από επαγγελματικής σκοπιάς;

Σχόλια:

2.Έχει ανάλογη διάθεση συνεργασίας με τους συναδέλφους του τμήματος;

Σχόλια:

3. Διακρίνεται για την προφορική και γραπτή διατύπωση αποφάσεων, ως και τη χρήση τεκμηριωμένης επιχειρηματολογίας;

Σχόλια:

4.Διακρίνεται από επαγγελματική εμφάνιση που ταιριάζει σε έναν εσωτερικό ελεγκτή;

Σχόλια:

ε. Ποσοτική και ποιοτική απόδοση

1. Διακρίνεται για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ιεράρχηση των αναγκών της εργασίας, τη μεθοδικότητα, σταθερότητα και πληρότητα, κατά την εκτέλεση της εργασίας του;

Σχόλια:

2. Διεκπεραιώνει την εργασία του εντός του προκαθορισμένου χρόνου;

Σχόλια:

3. Χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό και τα μέσα που του παρέχει η εταιρία, καθώς τις τεχνικές και επιστημονικές μεθόδους της ελεγκτικής για την εκτέλεση της εργασίας του;

Σχόλια:

4. Το προϊόν της εργασίας του καλύπτει τις ποιοτικές προδιαγραφές της ελεγκτικής εργασίας;

Σχόλια:

5. Οι γνώσεις και οι προδιαγραφές της εργασίας του συνεισφέρουν στην αναβάθμιση του τμήματος;

Σχόλια:

στ. Τέλος

Συνολική Βαθμολογία:

Δυνατά Σημεία:

Αδύνατα Σημεία:

Σχόλια για βελτίωση:

.....
**Ο Δ/ντης
Εσωτ. Ελέγχου**

ΠΗΓΕΣ:

- § www.oe-e.gr/ Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος)
- § ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις οργανισμούς/
Παπαστάθης Στυλ. Παντελής, Αθήνα, τόμος 'Α, ΟΠΑΠ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΗΓΕΣ:

- § *Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Θεόδ. Γ. Γρηγοράκος, ΣΟΛ 1989*
- § *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς, Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, Α' τόμος, Αθήνα 2003, ΟΠΑΠ*
- § *Κώδικας του ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.)*
- § *Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 064 Μάρτιος 2004, «Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων», Κ. Πλαγάκος, Α. Δρόσου.*
- § *Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 126 Μάρτιος-Απρίλιος 2004, «Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου», Κων/νος Τριανταφυλλίδης, Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών*
- § *Policies and Procedures of Athenaeum InterContinental Hotel, Athens.*
- § *Εγχειρίδιο Προσωπικού του Athenaeum InterContinental.*
- § *«Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις», αναδημοσιευμένη έρευνα των Ζαφειράκου Ηλιάντα και Ταχυνάκη Παναγιώτη, λέκτορων του τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 2005*
- § *Εγκύκλιος της 11.02.2005 με Θέμα «Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του νόμου 3156/2003 για την οργάνωση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις*
- § *Απόφαση της επιτροπής κεφαλαιαγοράς 5/204/14.11.2000*
- § *Νόμος 3016 Φ.Ε.Κ. 110 Α'/17.5.2002*
- § *<http://www.IIA.com/> (Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών)*
- § *www.oe-e.gr/ (Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος)*