

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Παρουσίαση βασικών εννοιών και πρακτικών του εσωτερικού  
ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής  
Εφαρμογής.

Δημήτριος Δ. Προκόπης  
Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων  
για Στελέχη

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2008

## Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Δημήτριος Δ. Προκόπης

Σημαντικοί Όροι: Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής, Κώδικας Δεοντολογίας, Κανόνες Συμπεριφοράς, Ελεγκτικά Πρότυπα, Εταιρική Διακυβέρνηση, Διαχείριση Κινδύνων, Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου, Συμμόρφωση, Σύγκρουση Συμφερόντων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Καθηγητή Κο Χρήστο Καζατζή για την πολύτιμη συμβολή του στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1.</b>	<b>Εισαγωγικά Στοιχεία</b>	
1.1	Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου.....	4
1.2	Επισκόπηση της Ιστορίας του Εσωτερικού Ελέγχου Διεθνώς.....	7
1.3	Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελληνική Πραγματικότητα.....	9
<b>2.</b>	<b>Αντικείμενο Εσωτερικού Ελέγχου</b>	
2.1	Αντικειμενικοί Στόχοι Εσωτερικού Ελέγχου.....	13
2.2	Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (PPF).....	15
2.2.1	Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics).....	19
2.2.2	Κανόνες Συμπεριφοράς (Rules of Conduct).....	20
2.2.3	Ελεγκτικά Πρότυπα (Standards).....	21
<b>3.</b>	<b>Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)</b>	
3.1	Έννοια – Ορισμός.....	35
3.2	Εταιρική Ηθική και Δεοντολογία.....	37
3.3	Διεθνή Οικονομικά Σκάνδαλα και η Επίδρασή τους.....	41
3.4	Εταιρική Διακυβέρνηση στην Πράξη.....	44
3.5	Η Επιτροπή Ελέγχου.....	46
3.6	Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.....	48
3.7	Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με Διαχείριση Κινδύνων και Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου.....	50
<b>4.</b>	<b>Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management)</b>	
4.1	Έννοια – Ορισμός.....	52
4.2	Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη Διαχείριση Κινδύνων.....	54
4.3	Προσδιορισμός και Αξιολόγηση των Κινδύνων.....	57
4.4	Περιορισμός Κινδύνων μέσω Συστημάτων Ελέγχου (Controls).....	61
4.5	Enterprise Risk Management (ERM)	
4.5.1	Έννοια του ERM.....	64
4.5.2	Συστατικά του ERM.....	66
<b>5.</b>	<b>Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου (Internal Controls)</b>	
5.1	Έννοια – Ορισμός.....	67
5.2	Είδη Ελέγχων.....	69
5.3	Οι Ευθύνες της Διοίκησης στη Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου.....	71
5.4	Ο Ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών στη Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου.....	72
5.5	Μοντέλο Ελέγχου COSO.....	74
5.6	Μοντέλο Ελέγχου CoCo.....	81
<b>6.</b>	<b>Συμπεράσματα – Προοπτικές</b> .....	<b>87</b>
<b>7.</b>	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>88</b>

## 1. Εισαγωγικά Στοιχεία

## 1.1 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, IIA) των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως εξής<sup>1</sup>: «Εσωτερικός έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα δραστηριότητα, η οποία είναι σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό στην επίτευξη των σκοπών του, μέσω συστηματικής προσέγγισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης». Αναλύοντας<sup>2</sup> τις βασικές έννοιες του παραπάνω ορισμού έχουμε τη δυνατότητα να ξεκαθαρίσουμε περισσότερο, την έννοια του εσωτερικού ελέγχου (Internal Auditing).

**«Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Auditing):** Ο όρος *εσωτερικός (internal)* υποδηλώνει ότι η υπηρεσία παρέχεται από το προσωπικό του οργανισμού - επιχείρησης και διαφοροποιείται από τους εξωτερικούς ελέγχους των ορκωτών λογιστών, των ρυθμιστικών, φορολογικών και λοιπών αρχών. Βέβαια αυτό δεν αποκλείει την ανάθεση του συγκεκριμένου έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) εφόσον προβλέπεται από το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο της χώρας στην οποία υλοποιείται. Ο όρος *έλεγχος* είναι ευρύς και δεν περιορίζεται στο χρηματοοικονομικό και λογιστικό κύκλο αλλά επεκτείνεται σε πολιτικές ποιότητας, προμηθειών, επενδυτικών επιλογών, εξυπηρέτηση πελατών και γενικά στο σύνολο των επιχειρησιακών πολιτικών και στρατηγικών.

**«Ανεξάρτητη» (Independent) :** Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι *ανεξάρτητη* από παρεμβάσεις και περιορισμούς που θα επηρέαζαν τα αποτελέσματα και τις αναφορές του ελέγχου. Για να επιτευχθεί η ανεξαρτησία αυτή απαιτείται η αντίστοιχη οργανωτική δομή που τοποθετεί την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σε επιτελικό ρόλο αμέσως κάτω από τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Με τον τρόπο αυτό η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ελεύθερη από πιθανή χειραγώγηση από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού, και αναφέρεται και λογοδοτεί απευθείας και μόνο στην ανώτατη διοίκηση.

**«Αντικειμενική» (Objective) :** Το προσωπικό που ασκεί καθήκοντα εσωτερικού ελεγκτή οφείλει να έχει *αντικειμενική* θεώρηση των ελεγχόμενων διαδικασιών και προσώπων. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι εσωτερικοί ελεγκτές ενεργούν με απόλυτη ευσυνειδησία και τιμιότητα, αρνούμενοι να υποτάξουν τις αρχές τους σε οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα, και ότι σε περίπτωση που έχουν ιδιότητα, η οποία δεν τους επιτρέπει να ασκήσουν τα ελεγκτικά τους καθήκοντα επαρκώς (conflict of interest) προβαίνουν στις απαραίτητες γνωστοποιήσεις προς τη διοίκηση.

**«Διασφαλιστικού και Συμβουλευτικού Χαρακτήρα Δραστηριότητα» (Assurance and Consulting Activities) :**

<sup>1</sup> <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-practices/professional-practices-framework/definition-of-internal-auditing/>

<sup>2</sup> K H Spencer Pickett, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, 2005, σσ.109-111

Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει:

α) αντικειμενική εξέταση και αξιολόγηση (assurance) της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και γενικότερα της εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους που διατρέχει ένας οργανισμός αναφορικά με την επίτευξη των σκοπών, καθώς επίσης και τα συστήματα ελέγχου (controls) που ως στόχο έχουν τον περιορισμό, αν όχι την εξάλειψη, των κινδύνων αυτών.

Επίσης, αξιολογείται η εταιρική διακυβέρνηση στο σύνολο της μέσω του ελέγχου συμμόρφωσης στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών που εφαρμόζονται σε σύγκριση με εκείνες που έχουν τεθεί από την ανώτατη διοίκηση. Παρόλο που οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε συνεχή επαγρύπνηση για πιθανούς κινδύνους που μπορεί να επηρεάζουν τη στρατηγική ή τη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας, παρέχουν εύλογη (reasonable) και όχι απόλυτη (absolute) διασφάλιση ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι έχουν ανιχνευτεί.

β) συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στο τρίπτυχο: διαχείριση κινδύνων, συστημάτων ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης, χωρίς να προσδίδουν στους εσωτερικούς ελεγκτές εκτελεστικά ή διοικητικά καθήκοντα και ευθύνες. Παραδείγματα συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι η συμμετοχή σε ειδικές επιτροπές, σε projects και η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

**«Σχεδιασμένη για να Προθέτει Αξία»:** Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου οφείλει να είναι «πελατοκεντρική»<sup>3</sup> και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας. Στόχος της δεν είναι απλά να καλύψει μια τυπική συμμόρφωση με κανόνες, ρυθμίσεις και το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά να εμπνεύσει αρχές, πρότυπα και αξίες στους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση και να δημιουργήσει ασφάλεια στους ιδιοκτήτες της και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

**«Να Βελτιώνει τις Λειτουργίες του Οργανισμού» :** Το κομμάτι αυτό από τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου αναδεικνύει την ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Η φιλοσοφία του εσωτερικού ελέγχου είναι η αναζήτηση της «επιχειρησιακής τελειότητας»<sup>4</sup> και όχι η αστυνόμευση του προσωπικού.

**«Βοηθάει τον Οργανισμό στην Επίτευξη των Σκοπών του» :** Ο στόχος ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να πλαισιώνει τους σκοπούς του οργανισμού και να συμβάλλει στην μακροχρόνια και αποτελεσματική επίτευξη τους.

**«Μέσω Συστηματικής Προσέγγισης» :** Ο εσωτερικός έλεγχος στηρίζεται σε συγκεκριμένα επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα και ένα πλαίσιο βέλτιστων

<sup>3</sup> ό.π. σ.110

<sup>4</sup> Καζατζής Ι. Χρήστος, *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*, Πειραιάς 2006, σ.247

πρακτικών και κατευθύνσεων και δεν αφήνει περιθώρια για αυθαίρετες ενέργειες και πρακτικές.

**«Για την Αξιολόγηση και Βελτίωση»** : Όπως ήδη αναφέρθηκε υπάρχει ανάγκη για συνεχή βελτίωση μέσα σε έναν οργανισμό. Η ανάγκη αυτή σε ένα βαθμό καλύπτεται μέσω της αξιολόγησης από τον εσωτερικό έλεγχο της υπάρχουσας κατάστασης με την δέουσα κατάσταση. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης αλλά και την αναβάθμιση των συστημάτων ελέγχου.

**«Της Αποτελεσματικότητας<sup>5</sup>»** : Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται από το βαθμό ετοιμότητας της διοίκησης ως προς τη στοχοθεσία και από την ύπαρξη αντίστοιχων συστημάτων ελέγχου που εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων αυτών. Η σύνδεση μεταξύ στόχων και συστημάτων ελέγχου είναι ξεκάθαρη και για το λόγο αυτό ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αντιλαμβάνεται πλήρως τις θεμελιώδεις ανάγκες της διοίκησης και να προσαρμόζει ανάλογα το ελεγκτικό μοντέλο.

**«Της Διαχείρισης των Κινδύνων, των Συστημάτων Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης»** : Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός, τα συστήματα ελέγχου για περιορισμό των κινδύνων και το σύστημα δομών και διαδικασιών (εταιρική διακυβέρνηση) για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

---

<sup>5</sup> K H Spencer Pickett *The Essential Handbook of Internal Auditing, West Sussex, 2005, σ.111*

## 1.2 Επισκόπηση της Ιστορίας του Εσωτερικού Ελέγχου Διεθνώς

Αν και ο Victor Z. Brink αναφέρει<sup>6</sup> ότι ο εσωτερικός έλεγχος ως έννοια είναι τόσο παλαιά όσο και οι ανθρώπινες σχέσεις, οι πρώτες καταγεγραμμένες αναφορές συναντώνται περίπου στο 5.000 π.χ. Στις αυτοκρατορίες των Βαβυλωνίων και των Χαλδέων, των οποίων οι κυβερνήσεις επέβαλαν πολλαπλούς φόρους σε ιδιώτες αλλά και σε επιχειρήσεις, εμφανίζονται οι πρώτοι μηχανισμοί έλεγχου για την ορθή συλλογή και καταγραφή των φόρων αυτών. Τα πρώτα αυτά συστήματα ελέγχου σχεδιάστηκαν για να ελαχιστοποιήσουν τα λάθη και να διαφυλάξουν την κρατική περιουσία από ανέντιμους φοροεισπράκτορες.

Σε πολιτισμούς της Μεσοποταμίας<sup>7</sup> το 3.500 π.χ υπάρχουν αναφορές για οικονομικές συναλλαγές, εσωτερικούς ελέγχους και διαχωρισμό αρμοδιοτήτων (segregation of duties). Αντίστοιχες αναφορές υπάρχουν και σε άλλους πολιτισμούς όπως ο Αιγυπτιακός, ο Ελληνικός, ο Ρωμαϊκός, ο Κινέζικος, ο Περσικός και ο Εβραϊκός. Μετά την πτώση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας πολλά από τα οικονομικά - ελεγκτικά συστήματα έπαψαν να υπάρχουν και έκαναν την επανεμφάνισή τους όταν η οικονομική δραστηριότητα ανέκαμψε προς το τέλος του μεσαίωνα. Στη περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης η Ελεγκτική προσεγγίζει τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης Ελεγκτικής περιλαμβάνοντας συστηματικότερες μεθόδους επαληθεύσεων και τεκμηρίωσης.

Παρόλο που η έννοια του εσωτερικού ελέγχου έχει τις ρίζες της πολύ πίσω στο χρόνο, η αξία του αναγνωρίστηκε<sup>8</sup> στις Η.Π.Α μόλις το 1930. Αιτία γι' αυτό στάθηκε πρώτον η ίδρυση της επιτροπής κεφαλαιαγοράς (Securities and Exchange Commission) των Η.Π.Α το 1934 και δεύτερον η αλλαγή των στόχων και των τεχνικών των εξωτερικών ελέγχων (external audit). Η επιτροπή κεφαλαιαγοράς (SEC) απαιτούσε από τις επιχειρήσεις που υπάγονταν σε αυτή να συντάσσουν οικονομικές καταστάσεις που θα πιστοποιούνται από ανεξάρτητους ελεγκτές (external auditors).

Η απαίτηση αυτή οδήγησε τις επιχειρήσεις στην δημιουργία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου τα οποία όμως αρχικά βοηθούσαν στο έργο των ανεξάρτητων ελεγκτών. Εκείνη τη περίοδο οι ανεξάρτητοι ελεγκτές εξέφραζαν τη γνώμη τους για την ορθότητα και ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων των πελατών τους, χωρίς να εξετάζουν πιθανότητες λαθών ή απάτης στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors) απλά έλεγχαν τις λογιστικές εγγραφές για τυχόν λάθη και παρατυπίες και αποτελούσαν μια «σκιά» των ανεξάρτητων ελεγκτών (external auditors).

Ο ρόλος και το επαγγελματικό status των εσωτερικών ελεγκτών άλλαξε στις αρχές της δεκαετίας του '40 όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να αποκεντρώνονται και

<sup>6</sup> Parveen P.Gupta, «Spiraling Upward – History of Internal Auditing and the Institute Internal Auditors», 1991

<sup>7</sup> «History of Internal Audit in the Federal Government», [http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/history-histoire/history-histoire\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/history-histoire/history-histoire_e.asp)

<sup>8</sup> ό.π



να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους. Βέβαια παρόλο που ο επιχειρηματικός και ο ακαδημαϊκός κόσμος έκαναν ήδη λόγο για τον διευρυμένο επαγγελματικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, ορόσημο για την ευρύτερη αναγνώριση του αποτέλεσε η ίδρυση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, IIA) το 1941. Το ινστιτούτο συνέβαλλε καθοριστικά στην αναβάθμιση της εικόνας και της κατανόησης της σπουδαιότητας του επαγγέλματος των εσωτερικών ελεγκτών. Λίγα χρόνια μετά την ίδρυσή του το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, καθιερώθηκε ως ο θεσμοθετημένος φορέας που επέβλεπε τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των εσωτερικών ελεγκτών.

Η περίοδος αμέσως μετά τον β' παγκόσμιο πόλεμο ήταν μια ευκαιρία για ανάπτυξη του επαγγέλματος των εσωτερικών ελεγκτών. Κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου πολλές επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους για να αξιοποιήσουν την υπερβάλλουσα δυναμικότητα τους. Εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να συγκρατήσουν τα λειτουργικά τους κόστη και να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών στράφηκαν στα τμήματα εσωτερικού ελέγχου αναζητώντας λύσεις και προτάσεις. Δυστυχώς οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν ήταν σε θέση να προσφέρουν την απαραίτητη υποστήριξη, χάνοντας έτσι μια καλή ευκαιρία να αναβαθμίσουν τον ρόλο τους και την επιρροή τους στην ανώτατη διοίκηση.

Οι λόγοι ανεπάρκειας των εσωτερικών ελεγκτών εντοπίστηκαν κυρίως στην αδυναμία τους να αμφισβητήσουν την ανώτατη διοίκηση, στην έλλειψη εκπαιδευμένων λογιστών, την ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου αποκλειστικά με θέματα χρηματοοικονομικής και λογιστικής φύσεως και την οργανωσιακή εξάρτηση - αναφορά των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα.

Σύντομα οι ανώτατες διοικήσεις συνειδητοποίησαν ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου αδυνατούσαν να προσφέρουν τα μέγιστα εξαιτίας του χαμηλού επαγγελματικού status που είχαν, κάτι που σταδιακά άλλαξε με την αναβάθμιση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση. Όπως προαναφέρθηκε η εξέλιξη του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου υπήρξε σταδιακή. Το 1947 το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έδωσε τον πρώτο ορισμό (statement of responsibilities) για τον εσωτερικό έλεγχο και ακολούθησαν αρκετές τροποποιήσεις μέχρι σήμερα. Το 1968 έκανε την εμφάνισή του ο Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics) και το 1979 τα Ελεγκτικά Πρότυπα (Standards).

Αρχικά ο εσωτερικός έλεγχος ήταν ένας απλός ελεγκτικός μηχανισμός της λογιστικής λειτουργίας χωρίς ιδιαίτερη αναγνώριση και με διοικητική εξάρτηση στην οικονομική υπηρεσία της επιχείρησης. Σήμερα αποτελεί μια ανεξάρτητη ελεγκτικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα υπηρεσία που προσθέτει αξία αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

### 1.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελληνική Πραγματικότητα

Ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα κάνει την επίσημη εμφάνιση του με την ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών το 1985 που ως σκοπό έχει την δημιουργία μιας κοινότητας επαγγελματιών για τη ανάπτυξη και προώθηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή.

Το Δ.Σ της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14-11-2000 με θέμα τους κανόνες συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α) και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων, θέτει για πρώτη φορά ένα θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο. Σύμφωνα με το άρθρο 12 της παραπάνω απόφασης «*κάθε εταιρεία<sup>9</sup> οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρείας*». Επίσης στο άρθρο αυτό αναφέρεται:

- α) ότι ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.
- β) στις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος.
- γ) ότι επιβάλλεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας να περιγράφονται οι αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της εταιρείας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση ακολουθεί με τον Ν.3016/2002 (ΦΕΚ. 110/Α/17.5.2002) για την εταιρική διακυβέρνηση. Ο νόμος αυτός έρχεται για να ρυθμίσει τα ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιρειών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα.

Στο άρθρο 6<sup>10</sup> ορίζεται ότι στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας πρέπει να προβλέπεται υποχρεωτικά υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Το άρθρο 7<sup>11</sup> κάνει λόγο για την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα:

- α) Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.
- β) Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- γ) Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν

<sup>9</sup> αναφέρεται σε εταιρείες εισηγμένες σε οποιαδήποτε αγορά του Χ.Α.Α.

<sup>10</sup> όπως αυτό τροποποιήθηκε με την παράγραφο 3 του άρθρου 32 του ν.3340/05

<sup>11</sup> όπως αυτό τροποποιήθηκε με τις παραγράφους 1δ και 1ε του άρθρου 26 του ν.3091/02

μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες.

δ) Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Τέλος στο άρθρο 8 αναφέρονται οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου:

- α) Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
- β) Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- γ) Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για τον διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
- δ) Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Το 2005 με τον Ν.3429/05 (ΦΕΚ 314/Α/27-12-2005) περί Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Δ.Ε.Κ.Ο) αναγνωρίζεται η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στο ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Το άρθρο 4 του παραπάνω νόμου κάνει λόγο για την υποχρεωτική πρόβλεψη από τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας των Δ.Ε.Κ.Ο υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου που έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α) παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της δημόσιας επιχείρησης, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την επιχείρηση.
- β) παρακολουθεί και αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της δημόσιας επιχείρησης και στη γενική συνέλευση των μετόχων περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου με τα συμφέροντα της επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου αυτού από μέλη του διοικητικού συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου.
- γ) ενημερώνει εγγράφως μία φορά τουλάχιστον κάθε τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο καθώς και τη γενική συνέλευση των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργεί.
- δ) είναι υπεύθυνη για την παροχή και την ακρίβεια οποιασδήποτε πληροφορίας ζητηθεί από την Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, που συνιστάται με το άρθρο 11 του νόμου αυτού και διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτή εκτελεί.

Υπάρχουν δύο σημεία που ο νόμος για τις εισηγμένες στο Χ.Α.Α εταιρίες (ν.3016/02) και αυτός για τις Δ.Ε.Κ.Ο (ν.3429/05) διαφέρουν.

- α) Όσον αφορά τον ορισμό του εσωτερικού ελεγκτή στις εισηγμένες εταιρίες: στο Χ.Α.Α ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο από τη γενική συνέλευση των μετόχων.
- β) Σχετικά με τη εργασιακή σχέση του εσωτερικού ελεγκτή στις εισηγμένες εταιρίες: στο Χ.Α.Α αυτή είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν υπηρεσίες με έμμισθη εντολή, και δεν αποκτούν ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Τέλος, με έγγραφο (αρ.πρωτ. ΕΥΣΣΑΑΠ 1469/4/5/2007) της ειδικής υπηρεσίας στρατηγικής, σχεδιασμού & αξιολόγησης αναπτυξιακών προγραμμάτων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, καθορίζονται τα κριτήρια διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων των επιχειρησιακών προγραμμάτων της περιόδου 2007-2013. Μέσα στις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την πιστοποίηση ενός φορέα ως τελικού δικαιούχου για την απευθείας χρηματοδότησή του από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α – Δ' Κ.Π.Σ) είναι ύπαρξη υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου είτε μέσα στον οργανισμό είτε μέσω εξωτερικών συνεργασιών (outsourcing).

Χωρίς να μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι στην Ελλάδα είμαστε πρωτοπόροι στον τομέα του Εσωτερικού Ελέγχου, ωστόσο μπορεί να υποστηριχθεί ότι έχουν γίνει πολύ σημαντικά βήματα σύγκλισης με τη διεθνή πραγματικότητα.

## 2.1 Αντικειμενικοί Στόχοι Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν περιορίζεται σε ελέγχους οικονομικής και λογιστικής φύσεων αλλά καλύπτει όλο το φάσμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, πολιτικών και διαδικασιών. Κατά συνέπεια και οι αντικειμενικοί του στόχοι κινούνται μέσα σε αυτό το διευρυμένο πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Χ. Καζατζή<sup>12</sup> «ο βασικός σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κάθε οικονομικής μονάδας είναι να τη βοηθήσει να πετύχει κατά τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο τους αντικειμενικούς της στόχους.» Οι βασικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι:

- α) Η *συμμόρφωση* τόσο του προσωπικού όσο και της διοίκησης *με τους καθορισθέντες κανόνες*. Οι κανόνες αυτοί προέρχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ ρυθμιστικές αρχές, νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο) είτε από την ίδια την επιχείρηση (π.χ στρατηγικές, πολιτικές, διαδικασίες, εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας).
- β) Η *επίτευξη των σκοπών και στόχων της οικονομικής μονάδας* οι οποίοι έχουν τεθεί πρωταρχικά από την ανώτατη διοίκηση και εξυπηρετούν τα συμφέροντα των μετόχων.
- γ) Η *προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης* είτε αυτά έχουν υλική υπόσταση (πάγια, αποθέματα) είτε όχι (απαιτήσεις, δικαιώματα, συμβάσεις).
- δ) Η *ο έλεγχος – αξιολόγηση των πληροφοριών* που διακινούνται στην επιχείρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να παρέχει λογική διασφάλιση για την αξιοπιστία των πληροφοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος που εισέρχονται στην επιχείρηση, εκείνων που εξέρχονται προς το εξωτερικό περιβάλλον και τέλος των πληροφοριών εσωτερικής διακίνησης.
- ε) Η *αποδοτική αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων*. Η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου ελέγχει εάν τα μέσα (πάγια, χρηματικά διαθέσιμα, ανθρώπινο δυναμικό) της επιχείρησης αξιοποιούνται με το καλύτερο τρόπο χωρίς να υποαπασχολούνται ή να λειτουργούν με αντιπαραγωγικές μεθόδους.

Βέβαια στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η έκταση και η ένταση του ελέγχου προσδιορίζεται από την επιχειρησιακή αρχή συσχέτισης του κόστους με την οφέλεια (cost –benefit analysis). Αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά οφείλει να δικαιολογεί την υπάρξή του, συνεισφέροντας στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Για να συμβεί αυτό, το κόστος του εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να υπερβαίνει τις οφέλειες που θα προκύψουν από τον έλεγχο. Για παράδειγμα, εάν διαπιστωθεί ότι στην αποθήκη

<sup>12</sup> Καζατζής Ι. Χρήστος, *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*, Πειραιάς 2006 σ. 249

εμπορευμάτων γίνονται μικροκλοπές της τάξεως των 500,00 ευρώ το μήνα είναι προτιμότερο, όσο και αν φαίνεται παράδοξο, να αφηθεί η κατάσταση ως έχει εάν το κόστος επίβλεψης είναι 800, 00 ευρώ το μήνα.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν παρέχει απόλυτη αλλά σχετική (εύλογη) διασφάλιση (reasonable assurance)<sup>13</sup> ότι οι σκοποί και στόχοι ενός οργανισμού θα επιτευχθούν με τον αποδοτικότερο και οικονομικότερο τρόπο.

---

<sup>13</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, 12<sup>th</sup> edition, Florida 2006, σ. 100

## 2.2 Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής<sup>14</sup> (Professional Practice Framework)

Το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου (*Internal Auditing Standards Board, IASB*) έχει εξουσιοδοτηθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) για τη διαμόρφωση επαγγελματικών προτύπων για τον εσωτερικό έλεγχο. Η πρωταρχική του ευθύνη είναι η παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων στους επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές.

Η Διεθνής Επιτροπή Δεοντολογίας (*International Ethics Committee*) παρακολουθεί για τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και εξετάζει παράπονα που δημιουργούνται εναντίον των μελών του Ινστιτούτου.

Το Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (*Professional Practice Framework*) αποτελείται από:

- α) Υποχρεωτικές Κατευθύνσεις, Ελεγκτικά Πρότυπα και Κώδικας Δεοντολογία (*Standards and Code of Ethics*)
- β) Προτεινόμενες αλλά Μη Υποχρεωτικές Οδηγίες (*Practice Advisories*)
- γ) Λοιπές μη υποχρεωτικές οδηγίες (*Development and Practice Aids*)

Το θεμέλιο του Πλαισίου Επαγγελματικών Πρακτικών είναι ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου.

*Εσωτερικός έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα δραστηριότητα, η οποία είναι σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό στην επίτευξη των σκοπών του, μέσω συστηματικής προσέγγισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας που περιγράφει το Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (*Professional Practice Framework*)

---

<sup>14</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, 12<sup>th</sup> edition, Florida 2006, σσ. 22-23



Περιεχόμενο	Διαδικασία	Έγκριση	Απαιτούμενη Συμμορφωση
<p>Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου</p>	<p>Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με την βοήθεια της Επιτροπής Καθοδηγητικού Σχεδιασμού. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινίσεις.</p>	<p>Διοικητικό Συμβούλιο Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών</p>	<p>Ο ορισμός ισχύει για τους οργανισμούς και τα πρόσωπα που εντάσσονται στις επαγγελματικές πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου. Ο ορισμός λειτουργεί σαν ομπρέλα κάτω από την οποία διαμορφώνεται το πλαίσιο των ελεγκτικών προτύπων, του κώδικα δεοντολογίας και των λοιπών κατευθύνσεων.</p>
<p>Κώδικας Δεοντολογίας</p>	<p>Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με την βοήθεια της Επιτροπής Δεοντολογίας. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινίσεις.</p>	<p>Διοικητικό Συμβούλιο Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών</p>	<p>Εφαρμόζεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές που παρέχουν ελεγκτικές υπηρεσίες. Επιπλέον αναφέρεται στα μέλη του Ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών και στους πιστοποιημένους εσωτερικούς ελεγκτές.</p>

Περιεχόμενο	Διαδικασία	Έγκριση	Απαιτούμενη Συμμορφωση
<p>Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου – Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων</p>	<p>Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου με τη βοήθεια άλλων επιτροπών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινίσεις.</p>	<p>Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου</p>	<p>Περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο</p>
<p>Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου – Πρότυπα Απόδοσης</p>	<p>Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου με τη βοήθεια άλλων επιτροπών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινίσεις.</p>	<p>Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου</p>	<p>Περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου</p>

<b>Περιεχόμενο</b>	<b>Διαδικασία</b>	<b>Έγκριση</b>	<b>Απαιτούμενη Συμμορφωση</b>
Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου – Πρότυπα Εφαρμογής	Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου με τη βοήθεια άλλων επιτροπών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διαυκρινίσεις.	Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου	Εξειδικεύουν τις δύο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας.
Κατευθύνσεις – Οδηγίες Ελεγκτικής Πρακτικής	Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από την Επιτροπή Επαγγελματικών Θεμάτων	Επιτροπή Επαγγελματικών Θεμάτων	Μη Υποχρεωτικές αλλά αντιπροσωπεύουν τις βέλτιστες πρακτικές από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών για την εφαρμογή των Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου.
Κατευθύνσεις – Πρακτικά Βοηθήματα	Το προσωπικό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών οδηγεί τους επαγγελματίες ελεγκτές σε τέτοιου είδους κατευθύνσεις, π.χ σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια, ερευνητικές εργασίες.	Δεν απαιτείται	Δεν απαιτείται συμμόρφωση. Αποτελούν βοηθήματα για τους οργανισμούς και τα πρόσωπα που παρέχουν ελεγκτικές υπηρεσίες.

## 2.2.1 Κώδικας Δεοντολογίας<sup>15</sup> (Code of Ethics)

Ο σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να προάγει την κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελείται από δύο θεμελιώδη συστατικά:

- α) Τις Αρχές που είναι σχετικές με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
- β) Τους Κανόνες Συμπεριφοράς που περιγράφουν τις νόρμες συμπεριφοράς που αναμένονται να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Αυτοί οι Κανόνες βοηθούν στην κατανόηση και μετατροπή των Αρχών σε πρακτική εφαρμογή και στοχεύουν να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών.

### Αρχές

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

- *Ακεραιότητα*  
Η Ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.
- *Αντικειμενικότητα*  
Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προβαίνουν σε μία ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεών τους.
- *Εμπιστευτικότητα*  
Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.
- *Επάρκεια*  
Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.

<sup>15</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, [www.hiia.gr/internal\\_audit\\_code.htm](http://www.hiia.gr/internal_audit_code.htm)

## 2.2.2 Κανόνες Συμπεριφοράς (Rules of Conduct<sup>16</sup>)

### 1. Ακεραιότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 1.1 Οφείλουν να εκτελούν τη εργασία τους με ειλικρίνεια, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
- 1.2 Οφείλουν να τηρούν τους νόμους και να προβαίνουν στις απαιτούμενες, από τους νόμους και το επάγγελμά τους κοινοποιήσεις.
- 1.3 Οφείλουν να μην συμμετέχουν εσκεμμένα σε παράνομες δραστηριότητες, ή να δεσμεύονται σε πράξεις που είναι αναξιοπρεπείς για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή του οργανισμού τον οποίον ελέγχουν.
- 1.4 Οφείλουν να σέβονται και να συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

### 2. Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές :

- 2.1 Οφείλουν να μην συμμετέχουν σε καμία δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να επηρεάσει την αμερόληπτη αξιολόγησή τους.
- 2.2 Οφείλουν να μην αποδέχονται οτιδήποτε ενδέχεται να επηρεάσει την επαγγελματική τους κρίση.
- 2.3 Οφείλουν να αποκαλύπτουν όλα τα σημαντικά γεγονότα που τους είναι γνωστά, εφόσον η μη αποκάλυψή τους ενδέχεται να διαστρεβλώσει τις αναφορές των δραστηριοτήτων που είναι υπό εξέταση.

### 3. Εμπιστευτικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές :

- 3.1 Οφείλουν να είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους.
- 3.2 Οφείλουν να μην χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή με τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νομικούς και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

### 4. Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές :

- 4.1 Οφείλουν να ασχολούνται μόνο με εργασίες για τις οποίες έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.
- 4.2 Οφείλουν να παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου.
- 4.3 Οφείλουν να αναπτύσσουν συνεχώς την επάρκειά τους, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

<sup>16</sup>Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής, Αθήνα 2008, σσ.37-38

## 2.2.3 Ελεγκτικά Πρότυπα<sup>17</sup>

### Εισαγωγή

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, σε οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές είναι σε θέση να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα *Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα)* είναι θεμελιώδης, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. Σε περίπτωση που οι εσωτερικοί ελεγκτές εμποδίζονται από το ισχύον νομικό ή κανονιστικό πλαίσιο να εφαρμόσουν ορισμένα μέρη των *Προτύπων*, είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται με τα υπόλοιπα μέρη τους και να προβαίνουν στις σχετικές γνωστοποιήσεις.

Ο σκοπός των *Προτύπων* είναι:

1. Να σκιαγραφήσουν τις βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν την ενδεικνυόμενη πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
2. Να παράσχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέως φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.
3. Να εγκαθιδρύσουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
4. Να προωθήσουν τις βελτιωμένες οργανωσιακές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα *Πρότυπα* αποτελούνται από τα Πρότυπα Συμπεριφοράς, Διεξαγωγής και Εφαρμογής. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο. Τα Πρότυπα Διεξαγωγής περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής αφορούν στο σύνολο των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Τα Πρότυπα Εφαρμογής επεκτείνονται περαιτέρω, παρέχοντας καθοδήγηση που εφαρμόζεται σε εξειδικευμένα έργα εσωτερικού ελέγχου. Αυτά τα πρότυπα μπορεί ουσιαστικά να αφορούν σε υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου που παρέχονται σε συγκεκριμένους εξειδικευμένους κλάδους ή σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Υπάρχει ένα σύνολο Προτύπων Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής, όμως υπάρχουν πολλά σύνολα Προτύπων Εφαρμογής, ένα για κάθε βασικό τύπο δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου. Τα Πρότυπα Εφαρμογής αφορούν τόσο στις υπηρεσίες διασφάλισης όσο και στις συμβουλευτικές υπηρεσίες.

---

<sup>17</sup> ό.π., σσ. 41-64

Οι υπηρεσίες διασφάλισης σχετίζονται με την αντικειμενική αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων την οποία διενεργεί ο εσωτερικός ελεγκτής, προκειμένου να διαμορφώσει και να προσφέρει μία ανεξάρτητη συμπερασματική γνώμη για μία λειτουργία, σύστημα ή άλλο συγκεκριμένο θέμα. Η φύση και το πλαίσιο ενός έργου διασφάλισης καθορίζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή. Γενικά υπάρχουν τρία μέρη που εμπλέκονται στις υπηρεσίες διασφάλισης (1) το άτομο ή η ομάδα που σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία ή το σύστημα – ο κύριος της λειτουργίας, (2) το άτομο ή η ομάδα που διενεργεί την αξιολόγηση – ο εσωτερικός ελεγκτής και (3) το άτομο ή η ομάδα που κάνει χρήση της αξιολόγησης – ο χρήστης.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες έχουν χαρακτήρα παραίνεσης και διενεργούνται γενικά κατόπιν συγκεκριμένου αιτήματος του πελάτη. Η φύση και το πλαίσιο των συμβουλευτικών υπηρεσιών υπόκεινται σε συμφωνία με τον πελάτη. Στις συμβουλευτικές υπηρεσίες γενικά εμπλέκονται δύο μέρη (1) το άτομο ή η ομάδα που προσφέρει τις συμβουλές – ο εσωτερικός έλεγχος και (2) το άτομο ή η ομάδα που ζητά και λαμβάνει τις συμβουλές – ο πελάτης. Ο εσωτερικός ελεγκτής, όταν διενεργεί συμβουλευτικό έργο, θα πρέπει να διατηρεί την αντικειμενικότητά του και να μη θεωρεί ότι επιτελεί έργο διοικητικής φύσεως.

Τα *Πρότυπα* χρησιμοποιούν όρους στους οποίους αποδίδεται συγκεκριμένη έννοια όπως αναφέρεται στο Γλωσσάριο.

Η ανάπτυξη και η γνωστοποίηση των *Προτύπων* είναι μια αέναη διαδικασία. Το συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου διενεργεί, πριν την έκδοση των *Προτύπων*, εκτεταμένες συζητήσεις και ανταλλαγή απόψεων. Αυτό περιλαμβάνει την έκθεση των προσχεδίων σε διαβούλευση και σχεδιασμό σε παγκόσμιο επίπεδο.

## Πρότυπα Χαρακτηριστικών

### **1000 – Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη**

Ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσημα να καθορίζονται σε ένα καταστατικό, σύμφωνο με τα *Πρότυπα* και εγκεκριμένο από το Συμβούλιο.

**1000.A1** – Η φύση των υπηρεσιών διαβεβαίωσης που παρέχονται στον οργανισμό πρέπει να καθορίζονται στο καταστατικό ελέγχου. Εφόσον πρόκειται να παρασχεθούν υπηρεσίες διαβεβαίωσης σε ενδιαφερόμενα μέρη εκτός του οργανισμού, η φύση αυτών των υπηρεσιών πρέπει επίσης να καθορίζεται στο καταστατικό.

**1000.C1** – Η φύση των συμβουλευτικών υπηρεσιών πρέπει να καθορίζεται στο καταστατικό εσωτερικού ελέγχου.

### **1100 – Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους.

### **1110 – Οργανωσιακή Ανεξαρτησία**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποβάλλει αναφορές σε τέτοιο επίπεδο της ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό που να επιτρέπει στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να ανταποκρίνεται στις ευθύνες της.

**1110.A1**- Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ελεύθερη από κάθε παρέμβαση κατά τον προσδιορισμό του πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου, κατά την εκτέλεση των εργασιών και κατά την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων.

### **1120 – Ατομική Αντικειμενικότητα**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τηρούν μια απροκατάληπτη, αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν συγκρούσεις συμφερόντων.

### **1130 – Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας**

Εφόσον η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, οι λεπτομέρειες της παρεμπόδισης πρέπει να κοινοποιούνται στα αρμόδια όργανα. Η φύση της κοινοποίησης θα εξαρτάται από το είδος της παρεμπόδισης.

**1130.A1** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποφεύγουν την αξιολόγηση συγκεκριμένων λειτουργιών για τις οποίες ήταν οι ίδιοι υπεύθυνοι κατά το παρελθόν. Η αντικειμενικότητα θεωρείται ότι κλονίζεται όταν ένας εσωτερικός ελεγκτής παρέχει υπηρεσίες



διαβεβαίωσης για μια δραστηριότητα για την οποία ήταν υπεύθυνος κατά το προηγούμενο έτος.

**1130.A2** – Οι υπηρεσίες διαβεβαίωσης για λειτουργίες για τις οποίες είναι υπεύθυνος ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να εποπτεύονται από κάποιον εκτός της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

**1130.C1** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με λειτουργίες για τις οποίες ήταν υπεύθυνοι κατά το παρελθόν.

**1130.C2**- Εφόσον οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιμετωπίζουν πιθανή παρεμπόδιση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας σε σχέση με προτεινόμενες συμβουλευτικές υπηρεσίες, πρέπει να γίνει γνωστοποίηση προς τον πελάτη πριν την αποδοχή του έργου.

## **1200 – Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια**

Τα έργα πρέπει να εκτελούνται με επαγγελματική επάρκεια και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

### **1210 – Επαγγελματική Επάρκεια**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των ατομικών ευθυνών τους.

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει συλλογικά να κατέχει ή να αποκτήσει τις γνώσεις τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών της.

**1210.A1** – Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λαμβάνει επαρκείς συμβουλές και βοήθεια εάν το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου στερείται των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των άλλων ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συνόλου ή μέρους του έργου.

**1210.A2** – Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις για να μπορεί να αναγνωρίζει τις ενδείξεις απάτης, αλλά δεν αναμένεται να έχει την εξειδίκευση του ατόμου που έχει ως πρωταρχική του αρμοδιότητα τον εντοπισμό και τη διερεύνηση απάτης.

**1210.A3** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν γνώσεις βασικών κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων και των διαθέσιμων ελεγκτικών τεχνικών που βασίζονται στην τεχνολογία, για την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται. Ωστόσο, δεν αναμένεται όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές να έχουν την

εξειδίκευση ενός εσωτερικού ελεγκτή που έχει ως πρωταρχική του αρμοδιότητα τον έλεγχο πληροφοριακών συστημάτων.

**1210.C1-** Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μην αναλαμβάνει συμβουλευτικά έργα ή να αποκτά επαρκείς συμβουλές και βοήθεια εάν το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου στερείται των γνώσεων, δεξιοτήτων και άλλων ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συνόλου ή μέρους του έργου.

### **1220- Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εφαρμόζουν την επιμέλεια και τις δεξιότητες ενός εύλογα συνετού και ικανού εσωτερικού ελεγκτή. Η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο.

**1220.A1-** Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εφαρμόζει δέουσα επαγγελματική επιμέλεια λαμβάνοντας υπόψη:

- Την έκταση των εργασιών που απαιτείται για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου.
- Τη σχετική πολυπλοκότητα, ουσιαστικότητα ή σημαντικότητα θεμάτων στα οποία θα εφαρμοστούν υπηρεσίες διαβεβαίωσης.
- Την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διακυβέρνησης.
- Την πιθανότητα σημαντικών λαθών, παρατυπιών ή μη συμμόρφωσης.
- Το κόστος για την παροχή διαβεβαίωσης σε σχέση με τα πιθανά οφέλη.

**1220.A2** – Εφαρμόζοντας δέουσα επαγγελματική επιμέλεια, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εξετάζει τη δυνατότητα χρήσης ειδικών μηχανογραφικών ελεγκτικών εργαλείων (C.A.A.Ts) και άλλων τεχνικών ανάλυσης δεδομένων.

**1220.A3-** Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να βρίσκεται σε επαγρύπνηση αναφορικά με σημαντικούς κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις λειτουργίες ή τους πόρους. Ωστόσο, οι διαδικασίες διαβεβαίωσης από μόνες τους, ακόμα και εάν επιτελούνται με τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια, δεν εγγυώνται τον εντοπισμό όλων των σημαντικών κινδύνων.

**1220.C1-** Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επιδεικνύει τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια κατά την διάρκεια συμβουλευτικών έργων, λαμβάνοντας υπόψη:

- Τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, συμπεριλαμβανομένων και θεμάτων όπως η φύση, ο χρόνος και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου.
- Τη σχετική πολυπλοκότητα και έκταση των εργασιών που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου.
- Το κόστος του συμβουλευτικού έργου σε σχέση με τα πιθανά οφέλη.

### **1230 – Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης.

### **1300 – Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας, το οποίο θα καλύπτει όλες τις πλευρές της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και να παρακολουθεί σε συνεχή βάση την αποτελεσματικότητά της. Αυτό το πρόγραμμα περιλαμβάνει περιοδικές, εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας και διαρκή εσωτερική παρακαλούθηση. Το κάθε τμήμα του προγράμματος πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να βοηθά τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και να παρέχει διαβεβαίωση ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου συμφωνεί με τα *Πρότυπα* και τον Κώδικα Δεοντολογίας.

#### **1310 – Αξιολογήσεις Προγράμματος Ποιότητας**

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υιοθετήσει μια διαδικασία για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της συνολικής αποτελεσματικότητας του προγράμματος ποιότητας. Η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές αξιολογήσεις.

#### **1311 – Εσωτερικές Αξιολογήσεις**

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Διαρκείς επισκοπήσεις της απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, και
- Περιοδικές επισκοπήσεις διενεργούμενες είτε με αυτο-αξιολόγηση είτε από άτομα εντός του οργανισμού που έχουν γνώση των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου και των *Προτύπων*.

#### **1312 – Εξωτερικές Αξιολογήσεις**

Οι εξωτερικές αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται τουλάχιστον μια φορά κάθε πέντε χρόνια από έναν πιστοποιημένο, ανεξάρτητο αξιολογητή ή ομάδα αξιολόγησης εκτός του οργανισμού. Η πιθανή ανάγκη για πιο συχνές εξωτερικές αξιολογήσεις, καθώς και τα προσόντα και η ανεξαρτησία του εξωτερικού αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης – συμπεριλαμβανομένων των πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων – θα πρέπει να συζητηθούν από τον επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου και το συμβούλιο. Τέτοιες συζητήσεις θα πρέπει επίσης να εξετάζουν το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τον κλάδο του οργανισμού σε σχέση με την εμπειρία του αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης.

### **1320 – Υποβολή αναφοράς για το Πρόγραμμα Ποιότητας**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γνωστοποιεί τα αποτελέσματα των εξωτερικών αξιολογήσεων στο συμβούλιο.

### **1330 – Χρήση της φράσης «Διενεργήθηκε Σύμφωνα με τα Πρότυπα»**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές συνιστάται να αναφέρουν ότι οι λειτουργίες τους «διενεργήθηκαν σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου». Ωστόσο, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να χρησιμοποιούν αυτή τη φράση μόνο εφόσον οι αξιολογήσεις του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας καταδεικνύουν ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου βρίσκεται σε συμφωνία με τα Πρότυπα.

### **1340 – Αποκάλυψη της μη – Συμμόρφωσης**

Παρότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βρίσκεται σε πλήρη συμμόρφωση με τα Πρότυπα και οι εσωτερικοί ελεγκτές με τον Κώδικα Δεοντολογίας, ενδέχεται να υπάρξουν περιπτώσεις όπου η πλήρης συμμόρφωση δεν επιτυγχάνεται. Όταν η μη συμμόρφωση επηρεάζει το συνολικό πλαίσιο ή τις δραστηριότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να γίνει σχετική κοινοποίηση προς την ανώτερη διοίκηση και το Συμβούλιο.

## **Πρότυπα Διεξαγωγής**

### **2000 – Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διευθύνει αποτελεσματικά τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι η λειτουργία προσθέτει αξία στον οργανισμό.

#### **2010 – Σχεδιασμός**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει σχέδιο ελέγχων με βάση της εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τους σκοπούς του οργανισμού.

**2010.A1** – Το σχέδιο έργων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βασίζεται στην εκτίμηση των κινδύνων, η οποία πρέπει να διενεργείται τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο. Η συμβολή της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου πρέπει να ληφθεί υπόψη σε αυτή την διαδικασία.

**2010. C1** – Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξετάζει την περίπτωση διεξαγωγής συμβουλευτικών έργων που του έχουν προταθεί, με βάση τη δυνατότητα που έχουν αυτά τα έργα να βελτιώσουν τη διαχείριση κινδύνων, να προσθέσουν αξία και να βελτιώσουν τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι υπηρεσίες που γίνονται αποδεκτές πρέπει να περιλαμβάνονται στο σχέδιο έργων.

### **2020 – Κοινοποίηση και Έγκριση**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τα σχέδια της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών, στην ανώτερη διοίκηση και στο συμβούλιο για επισκόπηση και έγκριση. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσης να κοινοποιεί την επίδραση του περιορισμού των πόρων.

### **2030 Διαχείριση Πόρων**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι πόροι του εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλοι, επαρκείς και αξιοποιούνται αποτελεσματικά ώστε να επιτυγχάνεται το εγκεκριμένο σχέδιο.

### **2040 – Πολιτικές και Διαδικασίες**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει πολιτικές και διαδικασίες για να καθοδηγεί τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

### **2050 – Συντονισμός**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μοιράζεται πληροφορίες και να συντονίζει τις δραστηριότητες με άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παροχείς

σχετικών υπηρεσιών διαβεβαίωσης και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλίζει την κατάλληλη κάλυψη και να ελαχιστοποιεί την επανάληψη των εργασιών.

### **2060 – Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και στην Ανώτερη Διοίκηση**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει περιοδικά να υποβάλλει αναφορά στο συμβούλιο και την ανώτερη διοίκηση σχετικά με το σκοπό, τη διαδικασία, την ευθύνη και την απόδοση σε σχέση με το σχέδιο ελέγχων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η αναφορά πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την έκθεση σε σημαντικούς κινδύνους, καθώς και θέματα συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, εταιρικής διακυβέρνησης και άλλα θέματα που είναι απαραίτητα ή έχουν ζητηθεί από το συμβούλιο και την ανώτερη διοίκηση.

### **2100 – Φύση των Εργασιών**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διεξάγει εκτιμήσεις και να συμβάλλει στη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης, υιοθετώντας μια συστηματική και συνεπή προσέγγιση.

### **2110 – Διαχείριση Κινδύνων**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό, αναγνωρίζοντας και εκτιμώντας σημαντικές εκθέσεις σε κινδύνους και συνεισφέροντας σημαντικές εκθέσεις σε κινδύνους και συνεισφέροντας στην βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

**2110.A1** – Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.

**2110.A2** – Με βάση τα αποτελέσματα της εκτίμησης κινδύνων, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των ελέγχων που περιλαμβάνουν τα συστήματα διακυβέρνησης και λειτουργιών και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού. Η παραπάνω διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει:

- Την αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης.
- Την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών.
- Την διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.
- Την συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και συμβάσεις.

**2110.C1** – Κατά την διάρκεια των συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο που συνδέεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου και να επαγρυπνούν για την ύπαρξη άλλων σημαντικών κινδύνων.

**2110.C2** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν στη διαδικασία αναγνώρισης και εκτίμησης σημαντικών κινδύνων στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός, γνώσεις σχετικές με κινδύνους, οι οποίες έχουν αποκτηθεί από συμβουλευτικά έργα.

### **2120 – Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό να διατηρεί αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητά τους και προωθώντας τη διαρκή βελτίωση.

**2120.A1** – Με βάση τα αποτελέσματα της εκτίμησης κινδύνων, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που περιλαμβάνουν τα συστήματα διακυβέρνησης και λειτουργιών και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού. Η παραπάνω διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει:

- Την αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης.
- Την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών.
- Τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.
- Την συμμόρφωση με τους νόμους, κανονισμούς και συμβάσεις.

**2120.A2** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξακριβώνουν κατά πόσο λειτουργικοί και προγραμματικοί σκοποί και αντικειμενικοί σκοποί έχουν τεθεί και συνάδουν με αυτούς του οργανισμού.

**2120.A3** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επισκοπούν τις λειτουργίες και τα προγράμματα έτσι ώστε να εξακριβώνουν το βαθμό συμφωνίας των αποτελεσμάτων με τους προκαθορισμένους σκοπούς και αντικειμενικούς σκοπούς ώστε να καθορίζουν εάν οι λειτουργίες και τα προγράμματα έχουν υλοποιηθεί ή εκτελεστεί σωστά.

**2120.A4** – Για την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου απαιτούνται επαρκή κριτήρια. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξακριβώνουν αν η διοίκηση έχει θεσπίσει επαρκή κριτήρια για να καθορίσουν εάν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι έχουν επιτευχθεί. Εάν τα κριτήρια είναι επαρκή, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτά τα κριτήρια στην αξιολόγησή τους. Εάν τα κριτήρια είναι ανεπαρκή, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να συνεργαστούν με την διοίκηση για την ανάπτυξη κατάλληλων κριτηρίων αξιολόγησης.

**2120.C1** – Κατά τη διάρκεια συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ασχοληθούν με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου και να επαγρυπνούν για

την ύπαρξη οποιονδήποτε σημαντικών αδυναμιών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

**2120.C2** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αξιοποιούν στη διαδικασία αναγνώρισης και εκτίμησης σημαντικών κινδύνων στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός, γνώσεις σχετικές με συστήματα εσωτερικού ελέγχου που αποκτήθηκαν από συμβουλευτικά έργα.

### **2130 – Διακυβέρνηση**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να υποβάλλει κατάλληλες εισηγήσεις για την βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης που σκοπό έχει την επίτευξη των παρακάτω αντικειμενικών σκοπών:

- Προώθηση των κατάλληλων ηθικών αρχών και αξιών μέσα στον οργανισμό.
- Διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής απόδοσης και λογοδοσίας.
- Αποτελεσματική κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου στους αρμόδιους μέσα στον οργανισμό.
- Αποτελεσματικό συντονισμό των δραστηριοτήτων και κοινοποίηση πληροφοριών μεταξύ των μελών του συμβουλίου, των εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών και της διοίκησης.

**2130.A1** – Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα των αντικειμενικών σκοπών, των προγραμμάτων και δραστηριοτήτων του οργανισμού που σχετίζονται με το σύστημα ηθικών αξιών.

**2130.C1**- Οι αντικειμενικοί σκοποί των συμβουλευτικών έργων πρέπει να συμφωνούν με τις συνολικές αξίες και τους σκοπούς του οργανισμού.

### **2200 – Σχεδιασμός Έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να καταγράφουν ένα σχέδιο για κάθε έργο, στο οποίο να συμπεριλαμβάνουν το πλαίσιο, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τον συγχρονισμό και την κατανομή των πόρων.

#### **2201 – Παράγοντες Σχεδιασμού**

Κατά την διαδικασία του σχεδιασμού του έργου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους:

- Τους αντικειμενικούς σκοπούς της δραστηριότητας που επισκοπείται και τα μέσα με τα οποία η δραστηριότητα ελέγχει την απόδοση της και επίτευξη αυτών των αντικειμενικών σκοπών.
- Τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν την δραστηριότητα, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους πόρους, τις λειτουργίες της και τα μέσα με τα οποία η ενδεχόμενη επίδραση και/η πιθανότητα των κινδύνων διατηρείται σε ένα αποδεκτό επίπεδο.



- Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου της δραστηριότητας, σε σύγκριση με ένα σχετικό πλαίσιο ή μοντέλο ελέγχων.
- Τις ευκαιρίες για να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις στη διαχείριση κινδύνων και στα συστήματα ελέγχου της δραστηριότητας.

**2201. A1** – Όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές σχεδιάζουν ένα έργο για ενδιαφερόμενα μέρη εκτός του οργανισμού, πρέπει να δημιουργήσουν ένα υπόμνημα συνεργασίας όπου θα περιγράφονται οι αντικειμενικοί σκοποί, το πλαίσιο, οι αντίστοιχες αρμοδιότητες και άλλες προσδοκίες, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών στη διανομή των αποτελεσμάτων του έργου και στην πρόσβαση στα αρχεία του έργου.

**2201.C1** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποσαφηνίζουν με τους πελάτες του συμβουλευτικού έργου, τους αντικειμενικούς σκοπούς, το πλαίσιο, τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, καθώς και άλλες προσδοκίες των πελατών. Για σημαντικά έργα αυτή η αποσαφήνιση πρέπει να τεκμηριώνεται.

## **2210. Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου**

Για κάθε έργο πρέπει να καθορίζονται αντικειμενικοί σκοποί.

**2210.A1** - Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διεξάγουν μια προκαταρκτική εκτίμηση των κινδύνων που σχετίζονται με την υπό επισκόπηση λειτουργία. Οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου πρέπει να αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα αυτής της εκτίμησης κινδύνων.

**2210.A2** – Οι εσωτερικός ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την πιθανότητα για σημαντικά λάθη, παρατυπίες, μη-συμμόρφωση και άλλα είδη έκθεσης σε κινδύνους όταν αναπτύσσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

**2210.C1** – Οι αντικειμενικοί σκοποί των συμβουλευτικών έργων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους κινδύνους, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τις διαδικασίες διακυβέρνησης στο βαθμό που συμφωνήθηκε με τον πελάτη.

## **2220 – Πλαίσιο έργου**

Το καθορισμένο πλαίσιο του έργου πρέπει να είναι επαρκές ώστε να ικανοποιεί τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

**2220.A1** – Για τον καθορισμό του πλαισίου του έργου πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη τα σχετικά συστήματα, τα αρχεία, το προσωπικό και τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι υπό τον έλεγχο τρίτων.

**2220.A2** – Εάν προκύψουν σημαντικές ευκαιρίες για συμβουλευτικά έργα κατά την διάρκεια μια υπηρεσίας διαβεβαίωσης, πρέπει να συμφωνηθούν

εγγράφως και συγκεκριμένα οι αντικειμενικοί σκοποί, το πλαίσιο, οι αντίστοιχες αρμοδιότητες και οι άλλες προσδοκίες και τα αποτελέσματα του συμβουλευτικού έργου πρέπει να κοινοποιηθούν σύμφωνα με τα πρότυπα που αφορούν τα συμβουλευτικά έργα.

**2220.C1** – Κατά την εκτέλεση συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξασφαλίζουν ότι το πλαίσιο του έργου είναι επαρκές για την επίτευξη των συμφωνηθέντων αντικειμενικών σκοπών. Εάν οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν επιφυλάξεις σχετικά με το πλαίσιο εργασίας κατά την διάρκεια του έργου, αυτές οι επιφυλάξεις πρέπει να συζητηθούν με τον πελάτη έτσι ώστε να αποφασιστεί εάν το έργο θα συνεχιστεί.

### **2230-Κατανομή Πόρων του Έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καθορίσουν τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του έργου. Η στελέχωση πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση της φύσης και της πολυπλοκότητας του κάθε έργου, στους χρονικούς περιορισμούς και στους διαθέσιμους πόρους.

### **2240 – Πρόγραμμα Εργασιών Έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν τέτοια προγράμματα εργασιών ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου. Αυτά τα προγράμματα εργασιών πρέπει να καταγράφονται.

**2240.A1-** Τα προγράμματα εργασιών πρέπει να καθορίζουν τις διαδικασίες για την αναγνώριση, ανάλυση, αξιολόγηση και καταγραφή των πληροφοριών κατά την διάρκεια του έργου. Το πρόγραμμα εργασιών πρέπει να εγκριθεί πριν την έναρξη των εργασιών και όλες οι αναπροσαρμογές πρέπει να εγκριθούν έγκαιρα.

**2240.C1** – Τα προγράμματα εργασιών των συμβουλευτικών έργων μπορεί να ποικίλλουν ως προς τη μορφή και το περιεχόμενο ανάλογα με τη φύση του έργου.

### **2300- Διεξαγωγή του έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν, και να καταγράφουν επαρκείς πληροφορίες έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

### **2310 – Εντοπισμός Πληροφοριών**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίζουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

### **2320 – Ανάλυση και Αξιολόγηση**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βασίζονται τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα των έργων σε κατάλληλες αναλύσεις και αξιολογήσεις.

### **2330 – Καταγραφή Πληροφοριών**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καταγράφουν τις σχετικές πληροφορίες για την υποστήριξη των συμπερασμάτων και των αποτελεσμάτων των έργων.

**2330.A1** – Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ελέγχει την πρόσβαση στα αρχεία του έργου. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αποκτά την έγκριση της ανώτερης διοίκησης ή/και του νομικού συμβούλου, όπως αρμόζει, προτού επιτρέψει σε τρίτα μέρη εκτός του οργανισμού την πρόσβαση σε αυτά τα αρχεία.

**2330.A2** – Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύξει τις προϋποθέσεις διατήρησης των αρχείων των έργων. Οι προϋποθέσεις διατήρησης πρέπει να είναι σύμφωνες με τις οδηγίες του οργανισμού και με σχετικές εποπτικές ή άλλες απαιτήσεις.

**2330.C1** – Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθορίζει τις πολιτικές για τη φύλαξη και την διατήρηση των αρχείων των έργων, καθώς επίσης τη διάθεσή τους εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να είναι σύμφωνες με τις οδηγίες του οργανισμού και με σχετικές εποπτικές και άλλες απαιτήσεις.

### **2340 - Εποπτεία Έργων**

Τα έργα πρέπει να εποπτεύονται κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών τους, η διασφάλιση της ποιότητας και η βελτίωση του προσωπικού.

### **2400- Κοινοποίηση αποτελεσμάτων**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κοινοποιούν τα αποτελέσματα των έργων.

### **2410 – Κριτήρια Κοινοποιήσεων**

Στις κοινοποιήσεις πρέπει να περιλαμβάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί και το πλαίσιο εργασιών, καθώς και τα σχετικά συμπεράσματα, οι εισηγήσεις και τα σχέδια δράσης.

**2410.A1** – Η τελική κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου πρέπει, όπου χρειάζεται, να περιλαμβάνει και τη συνολική γνώμη ή/και τα συμπεράσματα του εσωτερικού ελεγκτή.

**2410.A2** – Οι εσωτερικοί ελεγκτές συνιστάται να αναγνωρίζουν την

ικανοποιητική απόδοση στις κοινοποιήσεις του έργου.

**2410.A3** – Όταν τα αποτελέσματα έργων διατίθενται σε τρίτους εκτός του οργανισμού, η κοινοποίηση πρέπει να περιλαμβάνει περιορισμούς στη διάθεση και χρήση των αποτελεσμάτων.

**2410.C1** – Η κοινοποίηση της προόδου και των αποτελεσμάτων των συμβουλευτικών έργων ποικίλλει σε μορφή και περιεχόμενο ανάλογα με την φύση του έργου και τις ανάγκες του πελάτη.

### **2420-Ποιότητα των Κοινοποιήσεων**

Οι κοινοποιήσεις πρέπει να είναι ακριβείς, αντικειμενικές, ξεκάθαρες, περιεκτικές, εποικοδομητικές, ολοκληρωμένες και έγκαιρες.

#### **2421 – Λάθη και Παραλήψεις**

Εάν μια τελική κοινοποίηση περιέχει ένα σημαντικό λάθος ή παράλειψη, επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τις διορθωμένες πληροφορίες σε όλους αυτούς που έλαβαν την αρχική κοινοποίηση.

### **2430-Αποκάλυψη μη συμμόρφωσης Έργου με τα Πρότυπα**

Όταν η μη συμμόρφωση με τα *Πρότυπα* επηρεάζει ένα συγκεκριμένο έργο, η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων πρέπει να αποκαλύπτει:

- Τα Πρότυπα με τα οποία δεν προέκυψε πλήρης συμμόρφωση,
- Τους λόγους της μη συμμόρφωσης, και
- Την επίδραση της μη συμμόρφωσης στο έργο.

### **2440 – Διάδοση Αποτελεσμάτων**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τα αποτελέσματα στα κατάλληλα όργανα.

**2440.A1-** Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την κοινοποίηση των τελικών αποτελεσμάτων σε εκείνα τα μέρη που μπορούν να εξασφαλίσουν ότι αποδίδεται η δέουσα σημασία στα αποτελέσματα.

**2440.A2** – Εάν οι νομικές, θεσμικές ή εποπτικές ρυθμίσεις δεν επιβάλλουν κάτι διαφορετικό, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πριν εκδώσει τα αποτελέσματα σε τρίτους εκτός του οργανισμού, πρέπει:

- Να αξιολογεί τον ενδεχόμενο κίνδυνο για τον οργανισμό.
- Να διαβουλευτεί αρμοδίως με την ανώτερη διοίκηση και / ή το νομικό σύμβουλο.
- Να ελέγχει τη διάδοση των αποτελεσμάτων, περιορίζοντας τη χρήση τους.

**2440.C1** – Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος να κοινοποιεί τα τελικά αποτελέσματα των συμβουλευτικών έργων στους πελάτες.

**2440.C2** – Κατά τη διάρκεια των συμβουλευτικών έργων, μπορεί να εντοπιστούν θέματα διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διακυβέρνησης. Όταν αυτά τα θέματα είναι σημαντικά για τον οργανισμό, πρέπει να κοινοποιούνται στην ανώτερη διοίκηση και στο Συμβούλιο.

### **2500 – Παρακολούθηση Προόδου**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώνει και να διατηρεί ένα σύστημα παρακολούθησης της διάθεσης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούνται στη διοίκηση.

**2500.A1**- Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώνει μια διαδικασία επανελέγχου για να παρακολουθεί και να εξασφαλίζει ότι οι ενέργειες της διοίκησης έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ή ότι η ανώτερη διοίκηση έχει αποδεχτεί τον κίνδυνο της μη ανάληψης δράσης.

**2500.C1** – Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθεί τη διάθεση των αποτελεσμάτων των συμβουλευτικών έργων στο βαθμό που έχει συμφωνηθεί με τον πελάτη.

### **2600 – Επίλυση Αποδοχής κινδύνων από τη Διοίκηση**

Όταν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πιστεύει ότι η ανώτερη διοίκηση έχει αποδεχτεί ένα βαθμό υπολειμματικού κινδύνου, στο οποίο δεν μπορεί να ανταποκριθεί ο οργανισμός, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητήσει το θέμα με την ανώτερη διοίκηση. Εάν το ζήτημα σχετικά με τον υπολειμματικό κίνδυνο δεν επιλύεται, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου και η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αναφέρουν το θέμα στο συμβούλιο για επίλυση.

### **3. Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)**

#### **3.1 Έννοια - Ορισμός**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν πιο σύνθετες οργανωτικές δομές και δραστηριοποιούνται σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον σχέση με εκείνες του παρελθόντος. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι κάποτε οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης ήταν δύο το πολύ τρία άτομα και είχαν τη δυνατότητα αξιοποιώντας απλά το επιχειρηματικό τους «δαιμόνιο» να πετύχουν. Οι εποχές αυτές ανήκουν πλέον στο παρελθόν, δεδομένου ότι τον 21<sup>ο</sup> αιώνα βιώνουμε έντονα την εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών, των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων και γενικότερα την συνεχή αλλαγή του επιχειρησιακού σκηνικού.

Οι μικρομεσαίες ακόμα και μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν τη θέση τους σε πολυμετοχικά σχήματα των οποίων οι ιδιοκτήτες δεν είναι πάντα εύκολο να εντοπιστούν. Η νέα αυτή δυναμική έφερε στο προσκήνιο της έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης η οποία έρχεται να συνεισφέρει στη αποτελεσματική διαχείριση κυρίως μεγάλων και απρόσωπων οργανισμών. Οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) των επιχειρήσεων αυτών, ορίζουν τη διοίκηση (διοικητικό συμβούλιο), οι οποίοι διαμορφώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική, για να μεγιστοποιήσουν την αξία της επιχείρησης και τα συνέπεια τα κέρδη των μετόχων. Οι διοίκηση της επιχείρησης προσλαμβάνει ανώτερα στελέχη για να υλοποιήσουν τους τιθέμενους στόχους αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους (κατώτερα στελέχη, εργατικό δυναμικό, κεφάλαια, πάγιο εξοπλισμό κ.τ.λ.). Όπως γίνεται αντιληπτό δημιουργείται μια σύνθετη δομή και δυναμική όπου πρέπει να υπάρχουν αρχές και διαδικασίες για την αρμονική λειτουργία της επιχείρησης.

Εταιρική Διακυβέρνηση<sup>18</sup> είναι ο συνδυασμός των διαδικασιών και των δομών που καθορίζονται από τη διοίκηση (διοικητικό συμβούλιο) για την ενημέρωση, κατεύθυνση, διοίκηση και επίβλεψη των δραστηριοτήτων του οργανισμού και επίτευξη των σκοπών του. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται συνοπτικά οι εμπλεκόμενοι φορείς (μέτοχοι, διοίκηση, εργατικό δυναμικό) του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν. Οι μέτοχοι αξιολογούν κάθε χρόνο την συνολική απόδοση και τα οικονομικά αποτελέσματα για να διασφαλίζουν ότι η επενδύσεις τους είναι επικερδής. Από την άλλη πλευρά η διοίκηση οφείλει να λογοδοτεί στους μετόχους μέσω των επίσημων οικονομικών καταστάσεων που ελέγχονται από εξωτερικούς ελεγκτές (ορκωτούς λογιστές). Επιπλέον έχει υποχρέωση να λειτουργεί σύμφωνα με το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο (π.χ κανόνες ανταγωνισμού, περιβαλλοντική νομοθεσία, εμπορικό δίκαιο, εργατικό δίκαιο κ.τ.λ.). Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν κώδικα ηθικής, που γνωστοποιούν στους εργαζομένους τους και στους τρίτους, προσδιορίζοντας έτσι την αποδεκτή συμπεριφορά.

<sup>18</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, 12<sup>th</sup> edition, Florida 2006 σ.101

Νομοθετικό Πλαίσιο

Μέτοχοι

Εξωτερικός Έλεγχος

### Απόδοση

Στόχοι  
Στρατηγικές  
Πολιτικές  
Διαδικασίες

Διοικητικό Συμβούλιο

### Ευθύνη

Αναφορές Διευθυντών  
Επίβλεψη Απόδοσης  
Οικονομικές Καταστάσεις  
Λογιστικές Πρακτικές



Κώδικας Ηθικής

Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς φορείς και οργανισμούς απλά διαφοροποιούνται τα διοικητικά όργανα και το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο.

### 3.2 Εταιρική Ηθική και Δεοντολογία

Μία έρευνα<sup>19</sup> του περιοδικού Management Today και της KPMG σε περισσότερους από 800 μετόχους, διευθυντές και στελέχη επιχειρήσεων αποκαλύπτει τη σπουδαιότητα της εταιρικής ηθικής. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή:

- Περισσότεροι από 2 στους 3 λένε περιστασιακά ψέματα στον προϊστάμενό τους.
- Λιγότεροι από τους μισούς θεωρούν τους κατέχοντες ανώτατες διοικητικές θέσεις ως πρότυπα ηθικής.
- Πάνω από 20% των ερωτηθέντων απάντησε ότι θεωρεί φυσιολογικό να «σερφάρει» στο διαδίκτυο για διασκέδαση κατά την ώρα της εργασίας.
- Περίπου 25% δεν θεωρεί μη αποδεκτό το να υπογράψει συμβόλαια που θα ευνοήσουν φίλους ή συγγενείς τους.
- Το 7% πιστεύει ότι είναι αποδεκτό το να «φουσκώσει» τα κέρδη της επιχείρησης αφού ουσιαστικά δεν υπάρχει κλοπή χρημάτων.
- Μόνο 1 στους 5 παραδέχτηκε ότι το να χρεώνει την επιχείρηση με έξοδα για την προσωπική του διασκέδαση είναι εντελώς απαράδεκτο.
- Οι άνθρωποι άνω των 40 στα οικονομικά τμήματα και εκείνοι στον δημόσιο τομέα είναι πιο κριτικοί σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς.
- 3 στους 10 προϊσταμένους δίνουν συστατική επιστολή σε ανέντιμο προσωπικό.
- Λόγοι για μη αναφορά απάτης αποτελούν:
  - α) «δεν με αφορά»
  - β) «ο καθένας το κάνει»
  - γ) «δεν είναι μεμπτό»
  - δ) «γιατί να διακυνδυνεύσω τη θέση μου»
- Περίπου το 10% των μελών διοικητικών συμβουλίων θεωρεί αποδεκτό να «μαγειρεύονται» οικονομικά μεγέθη αφού αυτό δεν αποτελεί κλοπή χρημάτων.

<sup>19</sup> K H Spencer Pickett *The Essential Handbook of Internal Auditing*, Sussex 2005, σσ. 14-15



Όπως γίνεται αντιληπτό από την παραπάνω έρευνα, είναι απαραίτητο στα πλαίσια της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, να διαμορφώνεται ένα πλαίσιο εταιρικής ηθικής και δεοντολογίας. Ο κώδικας ηθικής (code of ethics) καθορίζεται από τον εκάστοτε οργανισμό και:

- Διαμορφώνει την ηθική κουλτούρα του οργανισμού.
- Προσφέρει ένα μέτρο για αυτο-αξιολόγηση.
- Καθορίζει ένα πλαίσιο επαγγελματικής συμπεριφοράς και ευθύνης.
- Προωθεί υψηλά πρότυπα επαγγελματικής πρακτικής.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί κώδικες ηθικής όπως αυτοί διαμορφώθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς και καλύπτουν θέματα όπως η συμπεριφορά, η τιμιότητα, και η αντικειμενικότητα.

### 3.3 Διεθνή Οικονομικά Σκάνδαλα και η Επίδρασή τους

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις διεθνώς όπου η εταιρική διακυβέρνηση μιας επιχείρησης δεν ανταποκρίθηκε στις απαιτήσεις του ρόλου της, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν επιχειρήσεις με μακρόχρονη ιστορία ακόμα και στη χρεοκοπία.

#### *Enron - 2002*

Η Enron, μια πολυεθνική εταιρία με έδρα το Χιούστον του Τέξας και με δραστηριότητα στο χώρο της ενέργειας, χρεοκόπησε επειδή αποκαλύφθηκε ότι παραποιούσε λογιστικά τα κέρδη της. Τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί δεν μπόρεσαν να εντοπίσουν τις ζημιές που ήταν μεταμφιεσμένες σε κέρδη για αρκετά χρόνια. Στην απάτη αυτή αναμειγμένα ήταν και η εταιρία ορκωτών ελεγκτών Arthur Andersen, η οποία νομιμοποιούσε τις οικονομικές καταστάσεις συνυπογράφοντάς της. Οι οργανισμοί που βαθμολογούν την πιστοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων, αξιολόγησαν χαμηλότερα την Enron με αποτέλεσμα να πέσει η αξία της μετοχής της και να οδηγηθεί στη χρεοκοπία μια επιχείρηση αξίας 60 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Στο μεταξύ στελέχη της Enron που ήταν εμπλεγμένα με το σκάνδαλο αυτό πρόλαβαν να ρευστοποιήσουν τις μετοχές τους πριν βγει στην επιφάνεια η απάτη, κάτι που δεν συνέβει με το προσωπικό, που έχασε όχι μόνο τη δουλειά του αλλά και αποταμιεύσεις επενδεδυμένες σε μετοχές της Enron. Το σκάνδαλο αυτό κλόνισε έντονα την εμπιστοσύνη των επενδυτών στις Η.Π.Α πρωταρχικά για το λόγο ότι η εταιρεία κατάφερε να αποκρύψει τις ζημιές της για πέντε περίπου χρόνια.

Είναι αξιοσημείωτο ότι λογιστικές εταιρείες, οι αναλυτές της χρηματιστηριακής αγοράς, ρυθμιστικές αρχές ακόμα και εταιρείες βαθμολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας δεν κατάφεραν να προειδοποιήσουν το ευρύ επενδυτικό κοινό για τον επερχόμενο κίνδυνο. Εξίσου αποτυχημένα λειτούργησε και το εσωτερικό σύστημα ελέγχου. Το διοικητικό συμβούλιο, και ειδικά η επιτροπή ελέγχου, προφανώς δεν αντιλήφθηκαν όλες τις σύνθετες οικονομικές δραστηριότητες που έλαβαν χώρα και κατά συνέπεια δεν φρόντισαν να υπάρχει η ανάλογη επίβλεψη. Το σκάνδαλο της Enron οδήγησε σε νέα νομοθεσία η οποία αναμόρφωνε τις λογιστικές πρακτικές και ισχυροποιούσε την εξουσία της Επιτροπής Αξιών και Χρηματηστηρίων (Securities and Exchange Commission).

## *WorldCom – 2002*

Μόλις η οικονομία και η κοινωνία των Η.Π.Α είχε αρχίσει να συνέρχεται από το πολύ μεγάλο σκάνδαλο της Enron, ήρθε στην επιφάνεια το σκάνδαλο της WorldCom για επιβεβαιώσει τους φόβους του επενδυτικού κοινού. Η WorldCom αρχικά ήταν μικρή, τοπικού χαρακτήρα εταιρία παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, η οποία αναπτύχθηκε πολύ γρήγορα ως ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους. Το 2002 η νέα διοίκηση ζήτησε από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου να ελέγξει ορισμένες λογιστικές συναλλαγές.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου διαπίστωσε ότι λειτουργικές δαπάνες της επιχείρησης είχαν λογιστικοποιηθεί σαν επενδύσεις. Αυτός ο λογιστικός χειρισμός παραποιούσε τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας εμφανίζοντας μεγαλύτερα κέρδη, δεδομένου ότι αντί να εξοδοποιούνται οι δαπάνες μέσα στην χρήση, επαύξαναν την αξία των παγίων και εμφανίζονταν ως μακροχρόνια έξοδα μέσω των αποσβέσεων. Η πλασματική αυτή αύξηση των κερδών «έσπρωχνε» την μετοχή της εταιρίας σε υψηλότερα επίπεδα και δημιουργούσε την εντύπωση μιας επιχείρησης με υψηλότερη αξία από αυτή που πραγματικά είχε. Η WorldCom διέπεραξε μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές απάτες στην ιστορία το 2002, αυξάνοντας πλασματικά τα κέρδη της κατά 3,8 δισεκατομμύρια δολάρια από τον Ιανουάριο του 2001 έως τον Μάρτιο του 2002.

Τα οικονομικά σκάνδαλα της Enron και της WorldCom είναι ίσως τα πιο κραυγαλέα και τα πιο γνωστά διεθνώς, χωρίς αυτό να σημαίνει πως ήταν τα μοναδικά. Είχαν προηγηθεί αρκετά όπως της Maxwell το 1991 και της Morgan Grenfell το 1996 και ακολούθησαν άλλα όπως της Xerox, της Merrill Lynch, της Credit Suisse First Boston το 2002, και το πιο πρόσφατο της Societe Generale το 2008. Το 2002 πάντως ήταν σημείο αναφοράς δεδομένου ότι η κρίση αξιοπιστίας της χρηματιστηριακής αγοράς και της εταιρικής διακυβέρνησης στις Η.Π.Α οδήγησαν σε νομοθετικές παρεμβάσεις που ως στόχο είχαν να αποκαταστήσουν το «χαμένο» κύρος του οικονομικού συστήματος των Η.Π.Α.

Η σημαντικότερη παρέμβαση σε αυτή την κατεύθυνση ήταν η Sarbanes-Oxley Act<sup>20</sup> (SOX) τον Ιούνιο του 2002 που απαιτούσε πρόσθετα πληροφοριακά στοιχεία στις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, και επιπλέον απαιτούσε πιστοποίηση από τα διοικητικά και οικονομικά στελέχη των επιχειρήσεων για την ορθότητα και ακρίβεια των καταστάσεων αυτών. Η νέα αυτή νομοθεσία προκαλούσε τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν διαδικασίες, που να παρέχουν στα ανώτατα στελέχη τις απαραίτητες διαβεβαιώσεις πάνω στις οποίες θα στηρίζαν τις προσωπικές τους πιστοποιήσεις. Οι καθοριστικοί παράγοντες για να δοθεί αυτή η πιστοποίηση ήταν η αντικατάσταση της απλής συλλογής και καταγραφής πληροφοριών για τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων, με συστήματα διαχείρισης κινδύνων και μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> James Roth & Donald Espersen, *Internal Audit's Role in Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance*, Florida 2003, Institute of Internal Auditors σ.29

<sup>21</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control* 12th edition Florida 2006 σ. 156

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου με την ανεξαρτησία του ρόλου της και την εμπειρία της σε θέματα διαχείρισης ρίσκου και συστημάτων ελέγχου έπαιξε ηγετικό ρόλο βοηθώντας τις επιχειρήσεις να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις της νέας νομοθεσίας. Συγκεκριμένα πρωταγωνίστησε στον σχεδιασμό των διαδικασιών:

- του μέρους (section) 302 του 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου της SOX περί πιστοποίησης της ορθότητας και ακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων από τα ανώτατα διοικητικά και οικονομικά στελέχη.
- του μέρους (section) 404 του 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου της SOX περί ετήσιας αξιολόγησης των συστημάτων ελέγχου στις οικονομικές αναφορές.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι τα διεθνή οικονομικά σκάνδαλα σε συνδιασμό με τις απαιτήσεις της λειτουργίας των σύγχρονων αγορών, ανέδειξαν την ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για αξιόπιστη εταιρική διακυβέρνηση και κατά συνέπεια αναβάθμισαν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση.

### 3.4 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Πράξη

Ο Andrew Chambers<sup>22</sup> στο βιβλίο του για την εταιρική διακυβέρνηση δίνει μια λίστα με δέκα αρχές για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Οι αρχές αυτές έχουν ως εξής:

- 1) Έλεγχος της επιχείρησης από τους άμεσα ή έμμεσα συμμετέχοντες σε αυτήν (stakeholders).
- 2) Μέγιστη δυνατή και αξιόπιστη πληροφόρηση των επενδυτών.
- 3) Αποφυγή εκχώρησης υπερβολικής εξουσίας στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.
- 4) Ισορροπημένη σύνθεση διοικητικού συμβουλίου.
- 5) Διοικητικό Συμβούλιο με ισχυρή παρουσία στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.
- 6) Ανεξάρτητο από επιρροές διοικητικό συμβούλιο.
- 7) Αποτελεσματική επίβλεψη των διευθυντικών στελεχών από το διοικητικό συμβούλιο.
- 8) Ικανότητα και δέσμευση των στελεχών.
- 9) Αξιόλογηση κινδύνων και έλεγχος.
- 10) Ισχυρή ελεγκτική παρουσία<sup>23</sup>.

#### Διοικητικό Συμβούλιο<sup>24</sup>

Το Ινστιτούτο Διευθυντών (Institute of Directors) του Ηνωμένου Βασιλείου έχει διαμορφώσει πρότυπα και κατευθύνσεις για τα διοικητικά συμβούλια και τους διευθυντές. Προτίνει ότι τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να δίνουν έμφαση στους παρακάτω τομείς:

- 1) Προσδιορισμός οράματος, αποστολής και αξιών της επιχείρησης.
- 2) Καθορισμός στρατηγικής και οργανωτικής δομής.
- 3) Εκχώρηση εξουσιών στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.
- 4) Λογοδοσία στους μετόχους (shareholders) και υπευθυνότητα προς λοιπούς συμμετέχοντες άμεσα ή έμμεσα στην επιχείρησης (stakeholders)<sup>25</sup>.

Οι ευθύνες των μελών του διοικητικού συμβουλίου των ιδιωτικών επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο σύμφωνα με Institute of Directors είναι:

- 1) Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- 2) Έλεγχος του βαθμού επίτευξης των στόχων και των πολιτικών.
- 3) Διορισμός της ανώτατης διοίκησης.

22 Chambers Andrew, Stakeholders – *The Court of Public Opinion in Corporate Governance Handbook*, 2002

23 ό.π σ.12

24 Αναφερόμαστε στο ρόλο και τις νομικές ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου όπως ισχύουν στο Ηνωμένο Βασίλειο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι στις υπόλοιπες χώρες διαφοροποιούνται ουσιαστικά.

25 K H Spencer Pickett, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, Sussex 2005, σ.28

- 4) Λογοδοσία στους άμεσα ενδιαφερομένους (π.χ μετόχους) για τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον νόμο τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να:

- 1) Μην να εκθέτουν τους εαυτούς τους σε καταστάσεις που τα προσωπικά τους συμφέροντα συγκρούονται με εκείνα της επιχείρησης που διοικούν.
- 2) Μην έχουν κανένα προσωπικό όφελος εξαιτίας της θέσης τους εκτός εάν αυτό επιτρέπεται από την επιχείρηση.
- 3) Ενδιαφέρονται για την επιχείρηση ως σύνολο και όχι για μεμονωμένα τμήματα ή συμφέροντα.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι υπεύθυνα να εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις νομικές της υποχρεώσεις και πρέπει να διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες γνώση και εμπειρία.

Πολύ σημαντικό ρόλο έχουν και τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία από νομικής άποψης δεν διαφέρουν από τα εκτελεστικά. Βασικός ρόλος των μη εκτελεστικών συμβούλων είναι, παρέχοντας αντικειμενική κρίση, να συμβάλλουν στην ανεξαρτησία αμεροληψία, γνώση και εμπειρία του διοικητικού συμβουλίου<sup>26</sup>.

- Οι ευθύνες των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι:
- Διαμόρφωση της στρατηγικής με ευρεία και ξεκάθαρη προοπτική.
  - Επίβλεψη της απόδοσης της ανώτατης διοίκησης
  - Επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.
  - Διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των συστημάτων ελέγχου και αναφορά στους μετόχους της επιχείρησης για πορεία τόσο σε οικονομικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο.
  - Αμοιβές των εκτελεστικών συμβούλων μελών του Δ.Σ
  - Διορισμός των μελών του Δ.Σ<sup>27</sup>

Η συμμετοχή μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ συμβάλλει αποφασιστικά στην λήψη καλύτερων αποφάσεων και αυξάνει κατά συνέπεια τις πιθανότητες για ευημερία και πρόοδο της επιχείρησης<sup>28</sup>

<sup>26</sup> K H Spencer Pickett, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, Sussex 2005, σ.29

<sup>27</sup> ό.π.

<sup>28</sup> Institute of Directors, 2002, «What is the role of the Non Executive Directors?» ([www.iod.co.uk](http://www.iod.co.uk))

### 3.5 Η Επιτροπή Ελέγχου

Η επιτροπή ελέγχου απαρτίζεται από μέλη που είναι ανεξάρτητα από τη διοίκηση της επιχείρησης. Σκοπός της είναι να συμβάλλει στην ανεξαρτησία των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, και να διασφαλίσει ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εξασκούν με την προσήκουσα επαγγελματική επιμέλεια τα καθήκοντά τους. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου ενισχύει τη θέση των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Η επιτροπή ελέγχου οφείλει να:

- 1) Έχει καταστατικό το οποίο διαμορφώνεται σύμφωνα με τον ρόλο της στην εταιρική διακυβέρνηση, και περιγράφει τα καθήκοντα και της υποχρεώσεις της.
- 2) Επιβλέπει την ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών.
- 3) Αναφέρει στους άμεσα ή έμμεσα συμμετέχοντες (stakeholders) στην επιχείρηση (π.χ μετόχους). Οι αναφορές πρέπει να περιλαμβάνουν μια επιστολή από τον πρόεδρο της επιτροπής ελέγχου που να περιγράφει τις υποχρεώσεις της και τις δραστηριότητές της.
- 4) Επιμελείται τη συμμόρφωση με τους κώδικες συμπεριφοράς και τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις.
- 5) Έχει επαρκή πόρους.
- 6) Επιβλέπει τις διαδικασίες αναφορών (reporting).
- 7) Επιβλέπει τις περιπτώσεις που η ανώτατη διοίκηση αναζητά μια δεύτερη γνώμη σε σοβαρά λογιστικά ζητήματα.

Η σύσταση επιτροπής ελέγχου είναι μία από τις προϋποθέσεις για την εισαγωγή εταιριών σε πολλά χρηματιστήρια του κόσμου. Η επιτροπή ελέγχου που αποτελείται από μη εκτελεστικά διοικητικά στελέχη συμβάλλει στην ανεξαρτησία των ελεγκτών, ειδικά επιλέγει τους εξωτερικούς ελεγκτές και τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου. Μία ισχυρή επιτροπή ελέγχου αποτρέπει τους ελεγκτές από συμβιβασμούς της ανεξαρτησίας τους και της αντικειμενικότητάς τους<sup>29</sup>.

#### *Δραστηριότητες της Επιτροπής Ελέγχου*

- 1) Επιλέγει τους εξωτερικούς ελεγκτές και επιθεωρεί τη σύμβαση και τις αμοιβές τους.
- 2) Επιθεωρεί το συνολικό ελεγκτικό πλάνο των εξωτερικών ελεγκτών.
- 3) Επιθεωρεί προσχέδιο των ετήσιων και ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων.
- 4) Επιθεωρεί τα αποτελέσματα των ελέγχων των εξωτερικών ελεγκτών.
- 5) Εγκρίνει το καταστατικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

<sup>29</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I «Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control»*, 12<sup>th</sup> edition, Florida 2006, σ.276

- 6) Επιθεωρεί και εγκρίνει το πλάνο και τους απαιτούμενους πόρους της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Λαμβάνει από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου το πρόγραμμα εργασιών της, το πλάνο στελέχωσης και προϋπολογισμό της.
- 7) Επικοινωνεί απευθείας με το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου ο οποίος συχνά συμμετέχει στις συσκέψεις της επιτροπής.
- 8) Επιθεωρεί την αξιολόγηση της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης όπως αυτά αναφέρονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές.
- 9) Διασφαλίζει ότι δίνεται η πρέπουσα προσοχή στα αποτελέσματα των ελέγχων.
- 10) Επιβλέπει τις πολιτικές της επιχείρησης σε ανήθικες και παράνομες διαδικασίες.
- 11) Ελέγχει τις οικονομικές καταστάσεις που θα δοθούν σε ρυθμιστικές αρχές.
- 12) Συμμετέχει στη διαμόρφωση των πολιτικών της λογιστικής.
- 13) Επανεξετάζει τις επιδράσεις νέων νομοθεσιών ρυθμίσεων ή κανονισμών.
- 14) Επιθεωρεί το πρόγραμμα ασφάλειας της επιχείρησης.
- 15) Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των πληροφοριών συστημάτων.
- 16) Αξιολογεί την απόδοση και τις αμοιβές των στελεχών<sup>30</sup>.

Σύμφωνα με την Sarbanes-Oxley Act που ψήφισε το Αμερικανικό Κογκρέσσο το 2002, και αφορά τις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά στις Η.Π.Α (περιλαμβανομένων και των ξένων εταιρειών), η επιτροπή ελέγχου πρέπει:

- 1) να έχει μέλη που να είναι ανεξάρτητα από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης και ένα τουλάχιστον να είναι ειδικό σε χρηματοοικονομικά θέματα.
- 2) Να είναι άμεσα υπεύθυνη για τον διορισμό, αμοιβή και επίβλεψη της εταιρείας ορκωτών ελεγκτών-λογιστών (εξωτερικών ελεγκτών). Οι εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να δίνουν αναφορά απευθείας στην επιτροπή ελέγχου και όχι στη διοίκηση της επιχείρησης.
- 3) Να εισάγει διαδικασίες για να δέχεται και να επιλύει παράπονα που αναδεικνύονται σε λογιστικά και ελεγκτικά θέματα.
- 4) Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να χρηματοδοτείται επαρκώς και να έχει τη δυνατότητα να προσλάβει ανεξάρτητους συμβούλους.

---

<sup>30</sup> ό.π , σ.277



### 3.6 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου

Ο όρος «υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου<sup>31</sup>» χρησιμοποιείται για να αποδώσει την ανεξάρτηση και αντικειμενική λειτουργία της επιχείρησης που διενεργεί ελέγχους, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσθέτει αξία και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να επαναλάβουμε ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου δεν περιορίζεται σε λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς ελέγχους αλλά καλύπτει όλο το φάσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Θεμελιώδη χαρακτηριστικά της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι:

- α) Η οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και κυρίως η ένταξή της στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης κατά τρόπο που να της δίνει τη δυνατότητα αναφοράς στα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης επηρεάζει θετικά την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας καθώς και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- β) Το έργο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προγραμματίζεται και ο προγραμματισμός αυτός τυγχάνει της έγκρισης της διοίκησης.
- γ) Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να αντικαθιστούν στα καθήκοντά τους άλλα άτομα που βρίσκονται σε λειτουργικούς τομείς δράσεις ούτε επιτρέπεται να δίνουν εντολές για δράση<sup>32</sup>.

Οι υπευθυνότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου ενδεικτικά είναι:

- α) Να διαμορφώνει ετήσιο ελεγκτικό πλάνο βασισμένο στη διαχείριση των κινδύνων, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη και θέματα που θέτει η διοίκηση της επιχείρησης. Το πλάνο αυτό πρέπει να υποβάλλεται στην επιτροπή ελέγχου για έγκριση.
- β) Να περιλαμβάνει στο ετήσιο ελεγκτικό πλάνο κάθε ειδικό project που θα αιτηθεί τη ανώτατη διοίκηση και η επιτροπή ελέγχου.
- γ) Να είναι στελεχομένη από προσωπικό με επαρκείς γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία και επαγγελματικές πιστοποιήσεις.
- δ) Να αξιολογεί νέες υπηρεσίες, διαδικασίες και λειτουργίες.
- ε) Να εκδίδει περιοδικές αναφορές στην επιτροπή ελέγχου και στη διοίκηση συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των ελέγχων.
- ζ) Να ενημερώνει την επιτροπή ελέγχου για τις τρέχουσες τάσεις και ελεγκτικές πρακτικές.
- η) Να συμβάλλει στην έρευνα για πιθανή απάτη και να δίνει αναφορά για τα αποτελέσματά της.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Καζατζής Ι. Χρήστος, *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*, Πειραιάς 2006, σ.385

<sup>32</sup> ό.π, σ.419

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχουν δικαίωμα:

- α) Να έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, τα αρχεία, την περιουσία και το προσωπικό της επιχείρησης.
- β) Να έχουν απεριόριστη πρόσβαση στην επιτροπή ελέγχου.
- γ) Να κάνουν καταμερισμό των πόρων, να ορίζουν στη συχνότητα των ελέγχων, να προσδιορίζουν το όγκο της δουλειάς και τις τεχνικές που απαιτούνται για να επιτύχουν τους ελεγκτικούς τους σκοπούς.
- δ) Να ζητούν βοήθεια από εξειδικευμένο προσωπικό μέσα ή έξω από την επιχείρηση.

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου **δεν** έχουν δικαίωμα:

- α) Να ασκούν λειτουργικά καθήκοντα της επιχείρησης.
- β) Να διευθύνουν το προσωπικό της επιχείρησης μη συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Ο Lawrence B. Sawyer<sup>34</sup> περιγράφει βέλτιστες πρακτικές για την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου:

- α) Κατανόηση από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου των αναγκών των πελατών (ελεγχομένων) με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- β) Αντιμετώπιση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου ως τμήματος της επιχείρησης που πρέπει να είναι κερδοφόρο.
- γ) Εφαρμογή αρχών από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και προτύπων αξιολόγησης της απόδοσης.
- δ) Έλεγχος από της υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου τόσο των λειτουργιών όσο και των ελέγχων για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
- ε) Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ως φορέας έμπνευσης για αλλαγή.
- ζ) Τακτική επικοινωνία μεταξύ υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, ελεγχομένων και μετόχων.
- η) Αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων και ελεγκτικής
- ι) Έμφαση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εσωτερικών ελεγκτών.

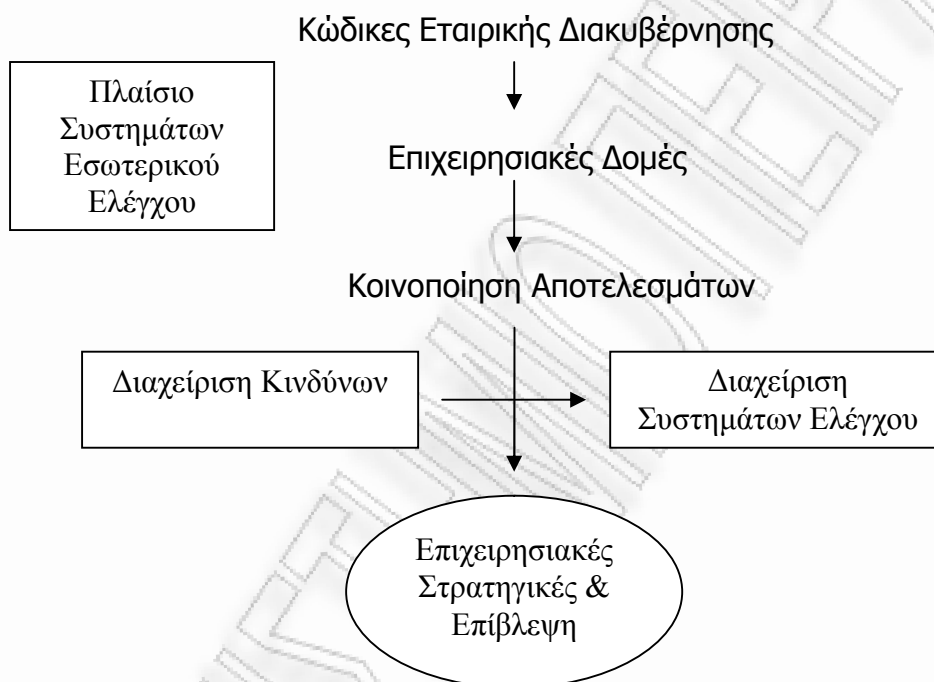
---

<sup>33</sup> ό.π, σελ 70

<sup>34</sup> Lawrence B. Sawyer, Mortiner A. Dittenhofer, James H. Scheiner *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, 5<sup>th</sup> edition, The Institute of Internal Auditors. σ. 278

### 3.7 Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με Διαχείριση Κινδύνων Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου<sup>35</sup>.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως αντικείμενο του την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι τρεις παραπάνω έννοιες (εταιρική διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων και διαχείριση συστημάτων ελέγχου) συνδέονται μεταξύ τους όπως απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Ερμηνεύοντας κάθε κομμάτι του σχήματος:

Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης: Αναφερόμαστε στους κώδικες, κανονισμούς, κατευθύνσεις και πρότυπα που υπάρχουν στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις.

Επιχειρησιακές Δομές: Οι επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες είναι εκείνες που εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους κώδικες της εταιρικής διακυβέρνησης.

Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων: Αναφερόμαστε στα στοιχεία που πρέπει να παρουσιάζονται στις ετήσιες αναφορές, τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, τις παρατηρήσεις των ορκωτών λογιστών, τις αναφορές των διοικητικών στελεχών. Επιπλέον περιλαμβάνει αναφορές για τη συμμόρφωση της

<sup>35</sup> K H Spencer Pickett, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, Sussex 2005, σσ. 43-44

επιχείρησης με τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, τις αρχές διαχείρισης των κινδύνων και την αποστολή των συστημάτων ελέγχου.

Πλαίσιο Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου: Κάθε μεγάλος οργανισμός – επιχείρηση οφείλει να έχει ένα γενικευμένο πλαίσιο ελέγχου που θα καθορίζει τους ελεγκτικούς στόχους και τις ελεγκτικές πρακτικές. Θα παρέχει γενικές κατευθύνσεις για το πως θα σχετίζονται και θα επικοινωνούν οι άνθρωποι μεταξύ τους και το πως θα διαμορφώνονται οι επιχειρησιακές δομές και η διαδικασία εταιρικής διακυβέρνησης.

Διαχείριση κινδύνων: Το πλαίσιο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει διαδικασίες για αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη της αποστολής και την βιωσιμότητα ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου: Έχοντας αξιολογήσει τους βασικούς κινδύνους, μια επιχείρηση πρέπει να τους διαχειριστεί μέσω μιας συστηματικής στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων. Βασικό συστατικό της στρατηγικής αυτής είναι τα συστήματα ελέγχου που αποσκοπούν στον περιορισμό των μη αποδεκτών επιπέδων κινδύνου.

#### Επιχειρησιακές Στρατηγικές και Επίβλεψη

Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων και η εξασφάλιση ότι τα συστήματα ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά, πρέπει να ενσωματώνονται σε μια συνολική στρατηγική, η οποία θα οδηγεί την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

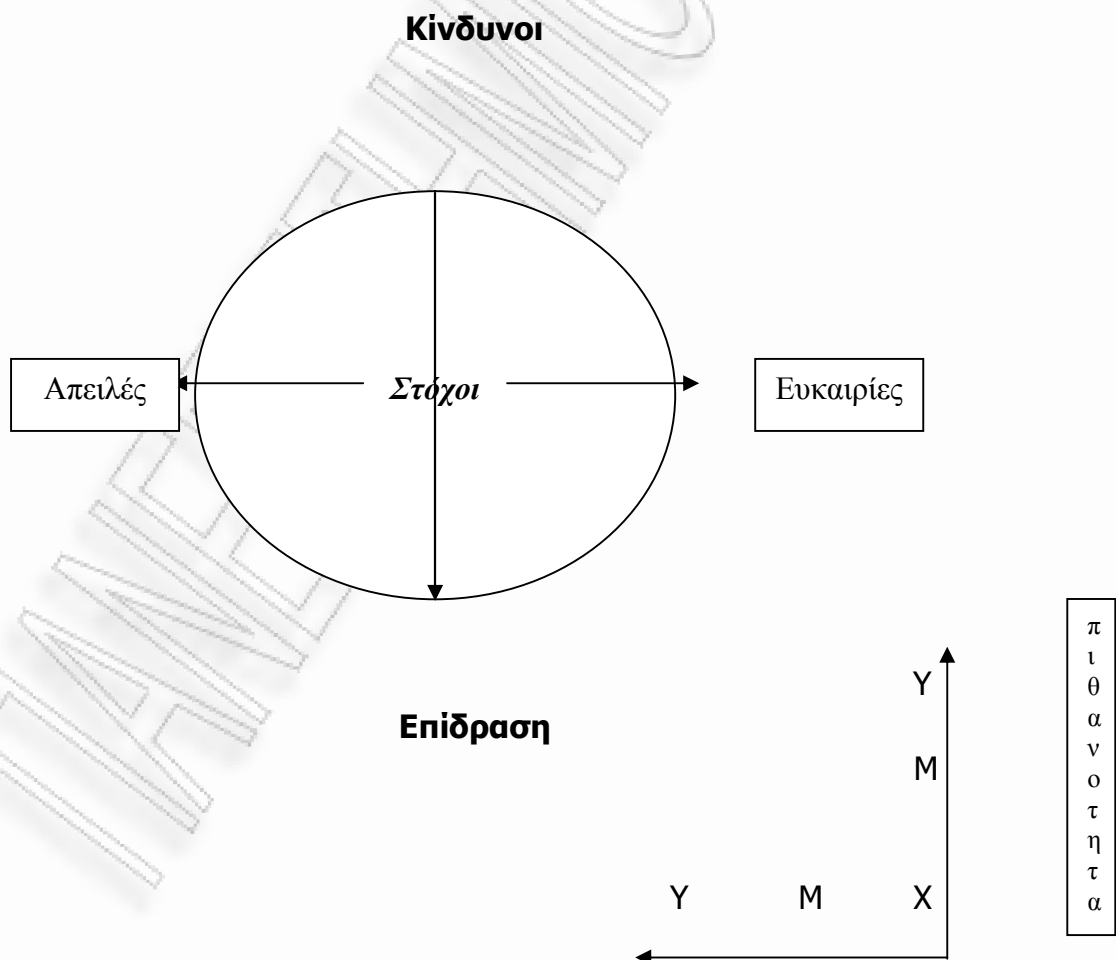
Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια ομπρέλα που ορίζει το μοντέλο-πλαίσιο ελέγχου και αναφορών το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από το σύστημα διαχείρισης των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

## 4. Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management)

### 4.1 Έννοια - Ορισμός

Σύμφωνα με τον Peter L. Bernstein<sup>36</sup> η λέξη κίνδυνος προέρχεται από την ιταλική λέξη *risicare* που σημαίνει «τολμώ». Με αυτή την έννοια ο κίνδυνος είναι επιλογή και όχι κάτι το μοιραίο. Οι ενέργειες στις οποίες τολμάμε να προχωρήσουμε, που εξαρτώνται από το βαθμό ελευθερίας που έχουμε για ελεύθερες επιλογές, προσδιορίζουν την έννοια του κινδύνου.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια του κινδύνου έχει ενεργητικό και όχι παθητικό χαρακτήρα. Η έννοια δηλαδή του κινδύνου σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι στενά συνδεδεμένη με αντίστοιχες επιλογές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κίνδυνοι απρόβλεπτοι που εάν ήταν γνωστοί εκ των προτέρων, θα οδηγούσαν σε διαφορετικές αποφάσεις. Ο βαθμός ανάληψης κινδύνου και η ικανότητα διαχείρισής του είναι ένας από τους κινητήριους μοχλούς ανάπτυξης ενός οικονομικού συστήματος, αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι ο κίνδυνος είναι θετικά συσχετισμένος με την οικονομική απόδοση.



<sup>36</sup> Bernstein, Peter L. *Against the Gods*, New York, 1996 σ.8

Ο κίνδυνος αντιπροσωπεύει μια σειρά προκλήσεων με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη μια επιχείρηση, και μπορεί να πει κανείς ότι εμφανίζεται κυρίως στις περιπτώσεις που λαμβάνονται σοβαρές αποφάσεις. Ο κίνδυνος από μόνος του δεν σημαίνει τίποτα παρά μόνο όταν συνδεθεί με την κατεύθυνση που οδεύει η επιχείρηση και τους στόχους που θέλει να πετύχει. Ο κίνδυνος να μην επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι επηρεάζει την επιχείρηση γιατί διακυβεύει την οικονομική της ανάπτυξη και σε αρκετές περιπτώσεις ακόμη και τη βιωσιμότητά της. Επομένως όταν καθορίζεται η αποστολή και οι στόχοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι αναγκαίο να λαμβάνονται υπόψη οι πιθανοί κίνδυνοι έτσι ώστε η στοχοθέτηση να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Μια άλλη έννοια, που είναι σημαντικό να εισάγουμε στο μοντέλο του παραπάνω σχήματος, είναι το είδος της επίδρασης του κινδύνου στους στόχους μιας επιχείρησης. Η επίδραση αυτή μπορεί να είναι είτε θετική (ευκαιρία) είτε αρνητική (απειλή). Κατά συνέπεια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων δεν σημαίνει ότι πρέπει να κτισθεί ένα φρούριο για να προστατέψει την επιχείρηση από τις επιδράσεις του έξω κόσμου, αλλά να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται, αναλαμβάνοντας κινδύνους, και να περιοριστούν οι απειλές λαμβάνοντας μέτρα ελέγχου (controls).

Τα συστήματα ελέγχου πρέπει να αντιμετωπίζονται όχι μόνο ως μέσα περιορισμού των κινδύνων αλλά και ως εμπόδια αξιοποίησης ευκαιριών. Η διαχείριση κινδύνων είναι αφενός η βελτίωση των συστημάτων ελέγχου όπου απαιτείται, και αφ' εταίρου η απαλλαγή από τους υπερβολικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς όταν παραλύουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια η διαχείριση κινδύνων δεν πρέπει να προσεγγίζεται μόνο από την αρνητική της προοπτική δηλαδή την αποφυγή των ανεπιθύμητων καταστάσεων αλλά ως εργαλείο για την αξιοποίηση ευκαιριών.

Τα οφέλη από μια συστηματική διαχείριση κινδύνων είναι:

- α) Ρεαλιστικότερος επιχειρηματικός σχεδιασμός.
- β) Μεγαλύτερη σιγουριά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- γ) Δυνατότητα εκτίμησης και εκμετάλλευσης των παρουσιαζόμενων ευκαιριών.
- δ) Αποτελεσματικότερος έλεγχος του κόστους.
- ε) Αυξημένη ευελιξία εξαιτίας της κατανόησης όλων των εναλλακτικών επιλογών και των αντίστοιχων κινδύνων.
- ζ) Λιγότερες δυσάρεστες εκπλήξεις μέσω ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης των απρόοπτων γεγονότων<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> BS6079-3:2000 Project Management Part 3 – Guide to the Management of Business Risk

## 4.2 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη Διαχείριση Κινδύνων<sup>38</sup>

Η διαχείριση κινδύνου είναι μια διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης, διαχείρισης και ελέγχου, γεγονότων ή καταστάσεων με σκοπό την παροχή εύλογης διαβεβαίωσης ότι οι στόχοι της επιχείρησης θα επιτευχθούν. Η διαχείριση κινδύνου είναι θεμελιώδους σημασίας στην εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου και αποτελεί βασικό στοιχείο στη φύση των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου όπως αυτή αποτυπώνεται στο ελεγκτικό πρότυπο 2100. Συγκεκριμένα το πρότυπο 2100 αναφέρει: «Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διεξάγει εκτιμήσεις και να συμβάλλει στη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης»

Η διαχείριση των κινδύνων είναι ευθύνη της διοίκησης η οποία για να διασφαλίσει ότι οι σκοποί της επιχείρησης θα επιτευχθούν, πρέπει προηγουμένως εξασφαλίσει ότι λειτουργούν αποτελεσματικά οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων. Το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου έχουν έναν εποπτεύοντα ρόλο στο κατά πόσο οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων αρχικά λειτουργούν, και κατ' επέκταση εάν είναι επαρκείς και αποτελεσματικές.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι συμβουλευτικός τόσο στη διοίκηση όσο και στην επιτροπή ελέγχου ερευνώντας, αξιολογώντας και εισάγοντας μεθόδους διαχείρισης των κινδύνων και ελεγκτικά μέτρα για τον περιορισμό των κινδύνων αυτών. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου οφείλει να κατανοεί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση της επιχείρησης από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σε θέματα διαχείρισης κινδύνων. Οι προσδοκίες αυτές εφόσον συζητηθούν και συμφωνηθούν με την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να κωδικοποιηθούν και να αποτελέσουν τμήμα των καταστατικών της επιτροπής ελέγχου και της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Ο ρόλος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης μπορεί να αλλάζει κατά διαστήματα και να κυμαίνεται από :

- Κανένα ρόλο μέχρι
- Έλεγχο της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων ως μέρος του ελεγκτικού πλάνου μέχρι
- Συνεχή υποστήριξη και ανάμειξη στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων με συμμετοχή σε ελεγκτικές επιτροπές, δραστηριότητες επίβλεψης και αναφορές μέχρι
- Διοίκηση και συντονισμό της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

<sup>38</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I «Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control»* 12<sup>th</sup> edition Florida 2006 p.125-130

Σε τελική ανάλυση η διοίκηση και η επιτροπή ελέγχου προσδιορίζουν τον ρόλο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Βέβαια η άποψη της διοίκησης για τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων προσδιορίζεται από παράγοντες όπως η κουλτούρα του οργανισμού, οι ικανότητες του προσωπικού της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, τοπικές συνήθειες και έθιμα της χώρας.

*Ο ρόλος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς που δεν έχουν διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.*

Εάν ένας οργανισμός δεν έχει θέσει σε εφαρμογή διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου οφείλει να θέσει το ζήτημα στη διοίκηση του οργανισμού, φέρνοντας παράλληλα προτάσεις για την οργάνωση τέτοιας διαδικασίας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να αναζητήσουν κατεύθυνση από τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού-επιχείρησης για το ρόλο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων. Στα καταστατικά της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής ελέγχου πρέπει να προσδιορίζεται ο ρόλος τους στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.

Εφόσον ζητηθεί, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να έχουν επιδραστικό (proactive) ρόλο στην αρχική εφαρμογή μιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων παρέχοντας και συμβουλευτικού χαρακτήρα υπηρεσίες. Βέβαια εάν αυτή η υποστήριξη και βοήθεια της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου υπερβεί το όριο των διαβεβαιωτικών (assurance) και συμβουλευτικών (consulting) δραστηριοτήτων η αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αμφισβητηθεί. Στην περίπτωση που αυτό συμβεί οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν συμμορφούμενοι με τα πρότυπα να γνωστοποιήσουν την αλλοίωση της αντικειμενικότητας.

Επιδραστικός (Proactive) ρόλος στην ανάπτυξη και διοίκηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων δεν σημαίνει ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει την ευθύνη («ownership» of risks) της διαχείρισης των κινδύνων. Για αποφευχθεί κάτι τέτοιο η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ζητήσει από τη διοίκηση του οργανισμού να αναλάβει την ευθύνη για την αναγνώριση, περιορισμό, επίβλεψη και την «ιδιοκτησία» των κινδύνων.

Σύμφωνα με το ελεγκτικό πρότυπο 2110 για την διαχείριση κινδύνου, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου οφείλει να βοηθάει τον οργανισμό αναγνωρίζοντας και αξιολογώντας τους σημαντικούς τομείς που εκθέτουν σε κίνδυνο και να συνεισφέρουν στην βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου.



*Συμβουλευτική Οδηγία<sup>39</sup> (Practice Advisory) 2110-1 :*  
*Αξιολόγηση της Επάρκειας των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων*

1. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί σημαντική ευθύνη της διοίκησης. Για να επιτύχει τους επιχειρησιακούς αντικειμενικούς σκοπούς της, η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι υπάρχουν και λειτουργούν ασφαλείς διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Ο ρόλος των συμβουλίων και των επιτροπών ελέγχου είναι εποπτικός. Οφείλουν να διασφαλίζουν ότι υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και τι αυτές οι διαδικασίες είναι επαρκείς και αποτελεσματικές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βοηθούν την διοίκηση και την επιτροπή ελέγχου εξετάζοντας, αξιολογώντας, αναφέροντας και προτείνοντας βελτιώσεις σχετικά με την επαρκεία και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Η διοίκηση και το συμβούλιο είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού. Ωστόσο, οι εσωτερικοί ελεγκτές ασκώντας ένα συμβουλευτικό ρόλο μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό στην αναγνώριση, αξιολόγηση και υλοποίηση μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων ελέγχου ώστε να αντιμετωπιστούν αυτοί οι κίνδυνοι.

2. Η ανάπτυξη αξιολογήσεων και αναφορών για τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού αποτελεί κανονικά κύρια ελεγκτική προτεραιότητα. Η αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων είναι διαφορετική από την απαίτηση από τους ελεγκτές να χρησιμοποιούν την ανάλυση κινδύνων για να προγραμματίζουν ελέγχους. Ωστόσο, οι πληροφορίες από μια γενική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης των ζητημάτων της διοίκησης και του συμβουλίου, μπορεί να βοηθήσουν τον εσωτερικό ελεγκτή στον σχεδιασμό των ελεγκτικών λειτουργιών.

3. Κάθε οργανισμός μπορεί να επιλέξει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία για να υλοποιήσει την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εξακριβώσει εάν η μεθοδολογία έχει γίνει κατανοητή από ομάδες ή πρόσωπα 'κλειδιά' που συμμετέχουν στην εταιρική διακυβέρνηση, μεταξύ των οποίων το συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού ανταποκρίνονται σε πέντε βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς για να διαμορφώσουν άποψη για τη συνολική επάρκεια των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Οι πέντε βασικοί αντικειμενικοί σκοποί μιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων είναι:

- Να αναγνωριστούν και να ιεραρχηθούν οι κίνδυνοι που απορρέουν από επιχειρησιακές στρατηγικές και δραστηριότητες.
- Η διοίκηση και το συμβούλιο να έχουν προσδιορίσει το επίπεδο των κινδύνων που είναι αποδεκτό από τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της αποδοχής κινδύνων που έχουν σχεδιαστεί για την πραγματοποίηση των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού.
- Να έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί δραστηριότητες μετριασμού των κινδύνων για να επιτευχθεί μείωση ή διαχείριση με άλλο τρόπο των κινδύνων σε επίπεδα που έχουν προσδιοριστεί ως αποδεκτά από τη διοίκηση και το συμβούλιο.

<sup>39</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, Αθήνα 2008, σσ.379-384

- Να διεξάγονται σταθερές λειτουργίες παρακολούθησης για να επαναξιολογηθούν περιοδικά οι κίνδυνοι και η αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση των κινδύνων.
- Το συμβούλιο και η διοίκηση να λαμβάνουν περιοδικές αναφορές των αποτελεσμάτων των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Οι διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης του οργανισμού πρέπει να παρέχουν περιοδική κοινοποίηση στους έχοντες έννομο συμφέρον για τους κινδύνους, τις στρατηγικές αντιμετώπισης κινδύνων και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

4. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν ότι μπορεί να υπάρχουν σημαντικές παραλλαγές στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από διάφορους οργανισμούς σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων. Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων πρέπει να είναι σχεδιασμένες σύμφωνα με τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού, οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων μπορεί να είναι:

- Επίσημες ή ανεπίσημες
- Ποσοτικές ή υποκειμενικές
- Ενσωματωμένες στις επιχειρησιακές μονάδες ή συγκεντρωμένες σε κάποιο εταιρικό επίπεδο.

Η συγκεκριμένη διαδικασία που χρησιμοποιείται από έναν οργανισμό πρέπει να ταιριάζει στην κουλτούρα, το διοικητικό ύφος και τους επιχειρησιακούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Για παράδειγμα, η χρήση από τον οργανισμό προϊόντων κεφαλαιαγορών θα απαιτούσε τη χρήση εργαλείων ποσοτικής διαχείρισης κινδύνων. Μικρότεροι, λιγότερο πολύπλοκοι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν μια άτυπη επιτροπή διαχείρισης κινδύνων για να συζητούν το προφίλ κινδύνων του οργανισμού και να θέτουν σε εφαρμογή περιοδικές ενέργειες. Ο ελεγκτής πρέπει να καθορίζει ότι η επιλεγμένη μεθοδολογία είναι περιεκτική και κατάλληλη για τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

5. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποκτούν επαρκή στοιχεία για να διασφαλίσουν ότι οι πέντε βασικοί αντικειμενικοί σκοποί των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων έχουν επιτευχθεί, έτσι ώστε να διαμορφώσουν άποψη για την επάρκεια των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Κατά την συγκέντρωση τέτοιων στοιχείων, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να λάβει υπόψη του τα ακόλουθα είδη ελεγκτικών διαδικασιών:

- Να ερευνά και να επισκοπεί σχετικό υλικό και πληροφορίες προηγούμενων περιπτώσεων σχετικά με μεθοδολογίες διαχείρισης κινδύνων ως βάση για να αξιολογήσει αν η χρησιμοποιούμενη από τον οργανισμό διαδικασία είναι κατάλληλη και αντιπροσωπεύει τις βέλτιστες πρακτικές για τον κλάδο.
- Να ερευνά και να επισκοπεί τις τρέχουσες εξελίξεις, τάσεις και πληροφορίες του κλάδου σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά και άλλες κατάλληλες πηγές πληροφόρησης για να καθορίσει τους κινδύνους και τις εκθέσεις σε κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό και τα σχετικά συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση, παρακολούθηση και επαναξιολόγηση αυτών των κινδύνων.
- Να επισκοπεί τις επιχειρησιακές πολιτικές και τα πρακτικά του συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου για να προσδιορίσει τις επιχειρησιακές

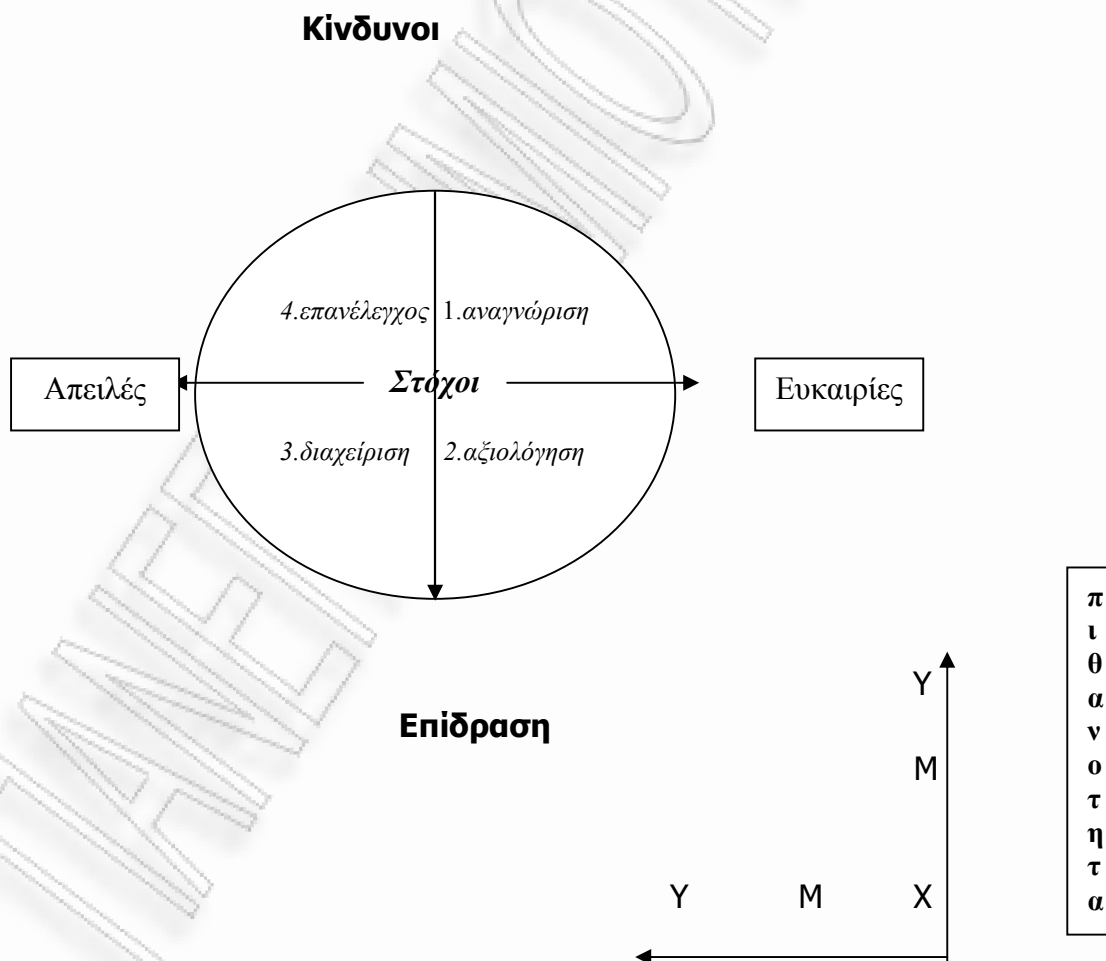
στρατηγικές του οργανισμού, τη φιλοσοφία και τη μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων, την διάθεση ανάληψης κινδύνων και το επίπεδο αποδοχής κινδύνων.

- Να επισκοπεί προηγούμενες αναφορές εκτίμησης κινδύνων που έχουν συνταχθεί από τη διοίκηση και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς και από κάθε άλλη πηγή που μπορεί να έχει εκδώσει τέτοιες αναφορές.
- Να διενεργεί συνεντεύξεις με την μεσαία και ανώτερη διοίκηση για να προσδιορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς των επιχειρησιακών μονάδων, τους σχετικούς κινδύνους και τις δραστηριότητες της διοίκησης για μετριασμό των κινδύνων και παρακολούθηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
- Να συνδυάζει πληροφορίες για να αξιολογεί ανεξάρτητα την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μετριασμού, παρακολούθησης και κοινοποίησης των κινδύνων και των σχετικών συστημάτων ελέγχου.
- Να επισκοπεί την καταλληλότητα των γραμμών αναφοράς για τις λειτουργίες παρακολούθησης κινδύνων.
- Να επισκοπεί την επάρκεια και την αμεσότητα της υποβολής αναφορών για τα αποτελέσματα της διαχείρισης κινδύνων.
- Να επισκοπεί την πληρότητα της ανάλυσης κινδύνων που διενεργεί η διοίκηση, των ενεργειών που αναλαμβάνονται για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και να προτείνει βελτιώσεις.
- Να προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτο-αξιολόγησης της διοίκησης μέσα από παρατηρήσεις, απευθείας δοκιμές των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εποπτικών διαδικασιών, εξέταση της ακρίβειας των πληροφοριών που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά την παρακολούθηση των λειτουργιών και άλλες κατάλληλες τεχνικές.
- Να επισκοπεί θέματα που αφορούν τους κινδύνους και ενδεχομένως επισημαίνουν ελλείψεις των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων και, όποτε απαιτείται, να συζητά με τη διοίκηση, την επιτροπή ελέγχου και το διοικητικό συμβούλιο. Εάν ο ελεγκτής πιστεύει ότι η διοίκηση έχει αποδεχτεί ένα επίπεδο κινδύνου που είναι ασύμφωνο με τη στρατηγική και τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού ή θεωρείται μη αποδεκτό για τον οργανισμό, ο ελεγκτής πρέπει να αναφερθεί στο Πρότυπο 2600 για την Αποδοχή Κινδύνων από τη Διοίκηση και σε οποιεσδήποτε σχετικές οδηγίες για επιπλέον καθοδήγηση.

### 4.3 Προσδιορισμός και Αξιολόγηση των Κινδύνων

Τα στάδια της διαχείρισης των κινδύνων είναι :

- Προσδιορισμός – Αναγνώριση
- Αξιολόγηση
- Διαχείριση
- Έλεγχος



**Προσδιορισμός – Αναγνώριση (Identification):** Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων ξεκινάει με μια μέθοδο για την αναγνώριση των κινδύνων που ένας οργανισμός πιθανόν να κληθεί να αντιμετωπίσει. Στην διαδικασία αυτή πρέπει να λάβουν μέρος όλα τα τμήματα του οργανισμού που έχουν τις ειδικές γνώσεις, την ευθύνη και επίδραση πάνω στους κινδύνους αυτούς. Όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι πρέπει να αναγνωριστούν και να καταγραφούν. Οι κίνδυνοι προς αναγνώριση και καταγραφή πρέπει να καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι μόνο τις γνωστές καταστροφές και απειλές.

**Αξιολόγηση (Assessment):** Το επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγηση της σημαντικότητας όλων των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί. Η αξιολόγηση αυτή περιστρέφεται γύρω από δύο διαστάσεις. Την επίδραση (impact) και την πιθανότητα (likelihood). Έχοντας τις δύο αυτές διαστάσεις η διοίκηση του οργανισμού καλείται να αξιολογήσει τους πιθανούς κινδύνους όχι μόνο με γνώμονα το μέγεθος της αρνητικής επίδρασης αλλά και την πιθανότητα εμφάνισης της επίδρασης αυτής.

**Διαχείριση (Management):** Έχοντας την κατάλληλη γνώση ο οργανισμός να αξιολογήσει ποιοί κίνδυνοι είναι σημαντικοί και ποιοί λιγότερο σημαντικοί. Η διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων απαιτεί την ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των κινδύνων με τη μεγάλη αρνητική επίδραση και την υψηλή πιθανότητα εμφάνισης.

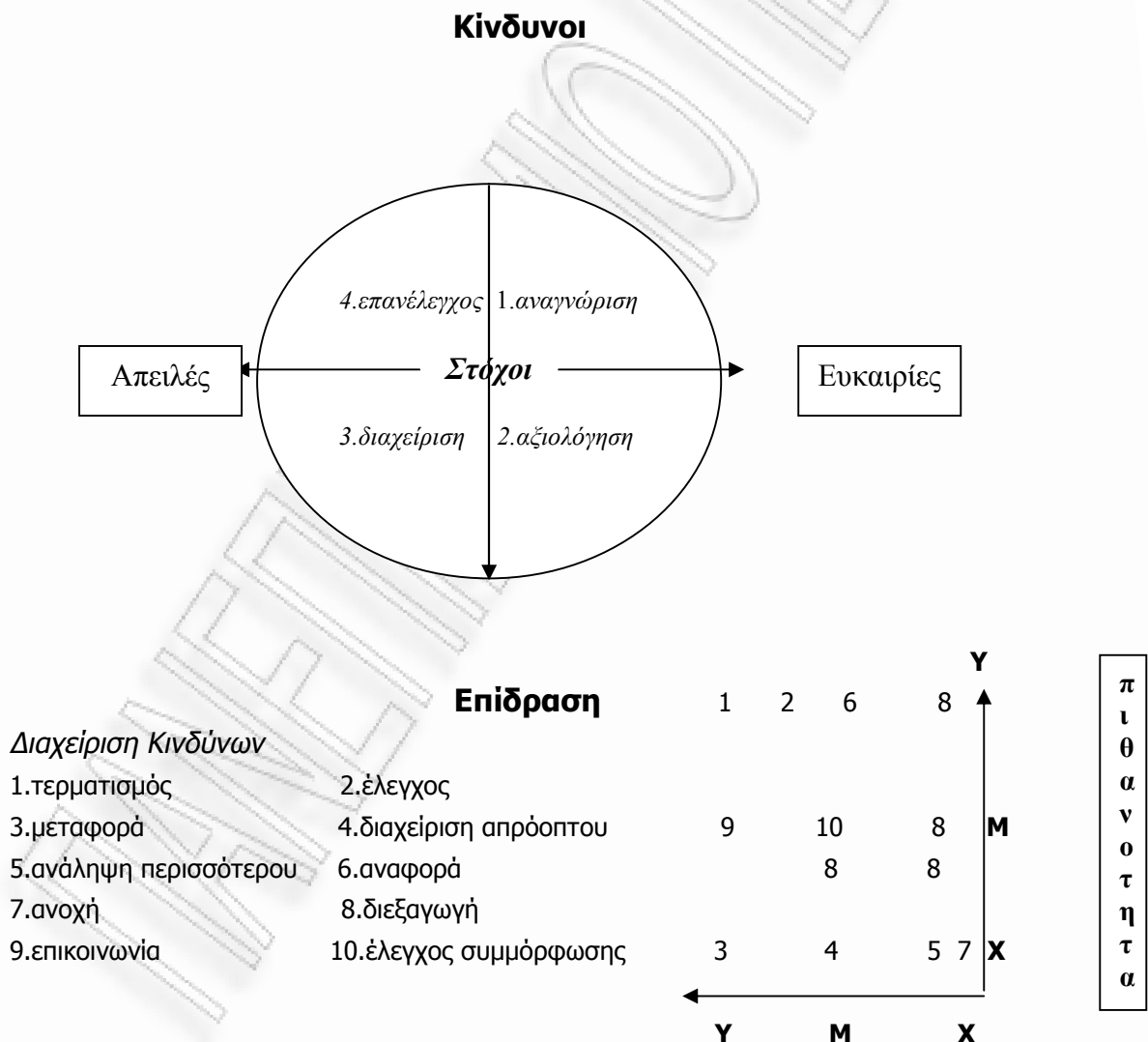
**Επανελέγχος - (Review):** Η συνολική διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων και τα αποτελέσματά της πρέπει να ελέγχονται συνεχώς. Αυτό σημαίνει συνεχή ενημέρωση και επικαιροποίησης των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών που εφαρμόζονται.

Ο παραπάνω κύκλος (αναγνώριση, αξιολόγηση, διαχείριση, επανελέγχος) κάνει ξεκάθαρο ότι οι αποφάσεις σ' έναν οργανισμό λαμβάνονται με βάση το είδος των συστημάτων ελέγχου που πρέπει να εφαρμόζονται, και πως οι κίνδυνοι είναι δυνατόν να διατηρηθούν σε ένα αποδεκτό επίπεδο.

#### 4.4 Περιορισμός Κινδύνων μέσω Συστημάτων Ελέγχου (Controls)<sup>40</sup>

Οι πιθανοί κίνδυνοι με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός οδηγούν στον προσδιορισμό και εφαρμογή συστημάτων ελέγχου, για τον περιορισμό αν όχι την εξάλειψη των κινδύνων που διακυβέβουν τους στόχους του οργανισμού. Τα συστήματα ελέγχου αφού προσδιοριστούν και εφαρμοστούν επανελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους και κοινοποιούνται στους έχοντες έννομο συμφέρον στον οργανισμό.

Το μοντέλο – πλαίσιο συστημάτων ελέγχου περιλαμβάνει συγκεκριμένες ελεγκτικές ρουτίνες και διαδικασίες που κατευθύνουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Στο σχήμα που παρουσιάζει το μοντέλο διαχείρισης κινδύνων μπορούμε να προσθέσουμε τα είδη της αντίδρασης - ελέγχου στους κινδύνους για τη διαφάλιση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.



<sup>40</sup> K H Spencer Pickett, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, Sussex 2005, σσ.58-60

1. **Τερματισμός:** Στην περίπτωση που ο κίνδυνος έχει πολύ μεγάλη επίδραση στον οργανισμό, υψηλή πιθανότητα εμφάνισης και δεν είναι δυνατή ή είναι εξαιρετικά κοστοβόρα η διατήρησή του, η μόνη λύση ο τερματισμός του. Αυτό συμβαίνει στο βαθμό που ο οργανισμός έχει αυτή την επιλογή αποφεύγοντας με αυτό το τρόπο όλες τις δυσάρεστες συνέπειες αλλά ταυτόχρονα και τις ευκαιρίες που συνόδευαν τον κίνδυνο αυτό.

2. **Έλεγχος:** Εδώ αναφερόμαστε στο βασικό όπλο άμυνας ενάντια στον κίνδυνο. Στον προσδιορισμό και εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου που επιτρέπουν στον οργανισμό, σύμφωνα με το προφίλ κινδύνου που θέλει να υιοθετήσει, να ακολουθήσει ανάλογη στρατηγική αυξομειώνοντας τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

3. **Μεταφορά:** Όταν οι κίνδυνοι έχουν πολύ μεγάλη επίδραση στον οργανισμό αλλά η πιθανότητα εμφάνισής τους είναι χαμηλή μια ενδεδειγμένη στρατηγική διαχείρισης είναι η διασπορά τους.

4. **Διαχείριση Απροόπτου:** Μια αποτελεσματική αντίδραση σε κινδύνους που έχουν σχετικά μεγάλη επίδραση αλλά χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης, βασίζεται στη προετοιμασία της ανταπόκρισης σε περίπτωση που οι κίνδυνοι επαληθευτούν.

5. **Ανάληψη Περισσότερου Κινδύνου:** Όταν και οι δύο παράγοντες (επίδραση και πιθανότητα) είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αυτό είναι θετικό. Η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει τη γνώση του που να διαθέτει ο οργανισμός τους πολύτιμους πόρους του. Κίνδυνοι με χαμηλή επίδραση και πιθανότητες πιθανόν να σηματοδοτούν την ανάγκη για περισσότερες επενδύσεις ή πρωτοποριακές αλλαγές.

6. **Αναφορά:** Όταν τα συστήματα ελέγχου δεν είναι σε θέση να διατηρήσουν τους κινδύνους σε ένα αποδεκτό επίπεδο, πρέπει η πληροφορία αυτή να κοινοποιείται στους έχοντες έννομο συμφέρον στον οργανισμό, ενημερώνοντάς τους ότι κάτι τέτοιο ενδέχεται να επηρεάσει την επίτευξη των στόχων.

7. **Ανοχή:** Στις περιπτώσεις που ύστερα από αξιολόγηση προκύπτει, ότι τόσο τα επίπεδα επίδρασης από τους ενδεχόμενους κινδύνους όσο και η πιθανότητα εμφάνισης τους είναι εξαιρετικά χαμηλή και το γεγονός αυτό δεν υποδηλώνει απώλεια ευκαιριών ή απειλή, ο οργανισμός μπορεί να ανεχθεί-αποδεχθεί αυτούς τους κινδύνους.

8. **Διεξαγωγή Έρευνας:** Υπάρχει περίπτωση να απαιτείται περισσότερη έρευνα για να εξεταστούν σε βάθος οι συνέπειες των κινδύνων στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

9. **Επικοινωνία:** Ορισμένοι σοβαροί κίνδυνοι (υψηλής επίδρασης και πιθανότητας) για να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά απαιτείται συμμετοχή από μέρη που δεν ανήκουν στο τμήμα διαχείρισης των κινδύνων.

10. **Έλεγχος Συμμόρφωσης:** Ο έλεγχος συμμόρφωσης είναι ένα εργαλείο διαχείρισης κινδύνων που συχνά παραβλέπεται. Η γνώση από πλευράς του οργανισμού των τομέων στους οποίους τα συστήματα ελέγχου είναι καθοριστικά στο περιορισμό των κινδύνων και η εξασφάλιση ότι τα συστήματα αυτά λειτουργούν αποτελεσματικά, είναι ο έλεγχος συμμόρφωσης.



## 4.5 Enterprise Risk Management<sup>41</sup> (ERM)

### 4.5.1 Έννοια του ERM

Κάθε γεγονός (συμβάν) μπορεί να έχει είτε θετική, είτε αρνητική επίδραση είτε και τα δύο. Τα γεγονότα με αρνητική επίδραση αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους που εμποδίζουν τη δημιουργία αξίας και στρατεύονται ενάντια στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα γεγονότα με θετική επίδραση ίσως αντισταθμίζουν εκείνα με την αρνητική και αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Οι ευκαιρίες είναι η πιθανότητα ότι ένα γεγονός θα συμβεί και θα επηρεάσει θετικά την επίτευξη των στόχων υποστηρίζοντας τη δημιουργία αξίας ή τη διατήρηση της υπάρχουσας. Το ERM ασχολείται με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που έχουν επίδραση στη δημιουργία ή διατήρηση αξίας και ορίζεται ως εξής:

*Το ERM είναι μία διαδικασία που επηρεάζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Διοίκηση και το Προσωπικό της επιχείρησης. Εφαρμόζεται στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής με σκοπό α) να προσδιορίσει πιθανά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την οικονομική μονάδα, β) να διαχειριστεί τους κινδύνους ώστε να είναι σε αποδεκτά από τον οργανισμό επίπεδα γ) να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.*

Όπως ήδη προαναφέρθηκε το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (ERM), δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά την αβεβαιότητα, και τους σχετικούς κινδύνους και ευκαιρίες, αυξάνοντας την ικανότητα της να δημιουργεί (προσθέτει) αξία. Η αξία μεγιστοποιείται όταν η διοίκηση καθορίζει στρατηγική και στόχους, για να πετύχει τη χρυσή τομή μεταξύ της ανάπτυξης και των σχετικών κινδύνων, και να αξιοποιήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά τους διαθέσιμους επιχειρησιακούς πόρους. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (ERM) καλύπτει:

- *Ευθυγράμμιση βαθμού αποδοχής κινδύνων με επιχειρησιακή στρατηγική* – Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της το βαθμό αποδοχής κινδύνων όταν εξετάζει εναλλακτικές στρατηγικές και αναπτύσσει μηχανισμούς διαχείρισης κινδύνων.
- *Αναβάθμιση των αποφάσεων αντίδρασης στους κινδύνους* – Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (ERM) προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ εναλλακτικών αντιδράσεων στους κινδύνους (περιορισμός, αποφυγή, αποδοχή).
- *Περιορισμός των απρόοπτων και απωλειών* – Οι οργανισμοί με το ERM έχουν την δυνατότητα να προβλέπουν πιθανά γεγονότα και να

<sup>41</sup> Enterprise Risk Management Integrated Framework,  
[www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)

προγραμματίζουν τις αντιδράσεις τους, περιορίζοντας τα απρόβλεπτα κόστη.

- *Προσδιορισμός και διαχείριση πολλαπλών και αλληλοσυσχετιζόμενων επιχειρησιακών κινδύνων* – Κάθε επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με πολλούς κινδύνους που επιδρούν ο καθένας σε διαφορετικό τμήμα του οργανισμού. Το ERM διευκολύνει την αποτελεσματική ανταπόκριση σε αλληλοσυσχετιζόμενες επιδράσεις και πολλαπλούς κινδύνους.
- *Εκμετάλλευση ευκαιριών* – Έχοντας λάβει υπόψη ένα μεγάλο εύρος πιθανών γεγονότων, η διοίκηση είναι σε θέση να αντιληφθεί και να επωφεληθεί των εμφανιζομένων ευκαιριών.
- *Αναβάθμιση της αξιοποίησης των κεφαλαίων* - Λαμβάνοντας αξιόπιστες πληροφορίες αναφορικά με τους κινδύνους, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει καλύτερα τις συνολικές κεφαλαιακές ανάγκες.

Το πλαίσιο ERM (Enterprise Risk Management) είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη στην των επιχειρησιακών στόχων οι οποίοι είναι χωρισμένοι σε 4 κατηγορίες:

- *Στρατηγικοί (Strategic)* – στόχοι σύνδεσμένοι με την υποστήριξη της αποστολής της επιχείρησης.
- *Λειτουργικοί (Operations)* - αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των επιχειρησιακών πόρων.
- *Αναφορών (Reporting)* – Αξιοπιστία των αναφορών.
- *Συμμόρφωση (Compliance)* – Συμμόρφωση με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο.

#### 4.5.2 Συστατικά του ERM

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (ERM) έχει οκτώ αλληλοσυσχετιζόμενα συστατικά τα οποία προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Τα συστατικά αυτά είναι:

- *Εσωτερικό Περιβάλλον (Internal Environment)* – Το εσωτερικό περιβάλλον ενσωματώνει το επιχειρησιακό κλίμα που επικρατεί, και θέτει τη βάση για τη φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνων και τις ηθικές αξίες.
- *Στοχοθέτηση (Objective Setting)* – Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (ERM) εξασφαλίζει ότι η διοίκηση έχει ορίσει διαδικασίες για τον προσδιορισμό στόχων, και ότι οι επιλεγμένοι στόχοι είναι εναρμονισμένοι με την επιχειρησιακή αποστολή και μέσα στα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου.
- *Προσδιορισμός Γεγονότων (Event Identification)* - Τα γεγονότα τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν τους επιχειρησιακούς στόχους, πρέπει να προσδιοριστούν και να διαχωριστούν σε κινδύνους και απειλές.
- *Αξιολόγηση Κινδύνων (Risk Assessment)* – Οι κίνδυνοι αναλύονται σύμφωνα με την πιθανότητα εμφάνισής τους και την αρνητική τους επίδραση σε περίπτωση εμφάνισής τους. Αυτή η ανάλυση αποτελεί και τη βάση για την διαχείρισή τους.
- *Αντίδραση στους Κινδύνους (Risk Response)* – Η διοίκηση επιλέγει το τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσει στους κινδύνους (αποφυγή, αποδοχή, περιορισμός) αναπτύσσοντας μια δέσμη μέτρων για να τους διατηρήσει στα αποδεκτά για την επιχείρηση επίπεδα.
- *Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities)* – Πολιτικές και διαδικασίες που εισάγονται για να διασφαλίσουν ότι οι αντιδράσεις στους κινδύνους είναι αποτελεσματικές.
- *Πληροφορίες και Επικοινωνίες (Information and Communication)* – Οι κατάλληλες πληροφορίες προσδιορίζονται, συγκεντρώνονται και επικοινωνούνται με τέτοιο τρόπο που να βοηθούν τους ανθρώπους να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους.
- *Έλεγχος (Monitoring)* – Όλο το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (ERM) ελέγχεται και αξιολογείται συνεχώς με σκοπό να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο.

## 5. Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου (Internal Controls)

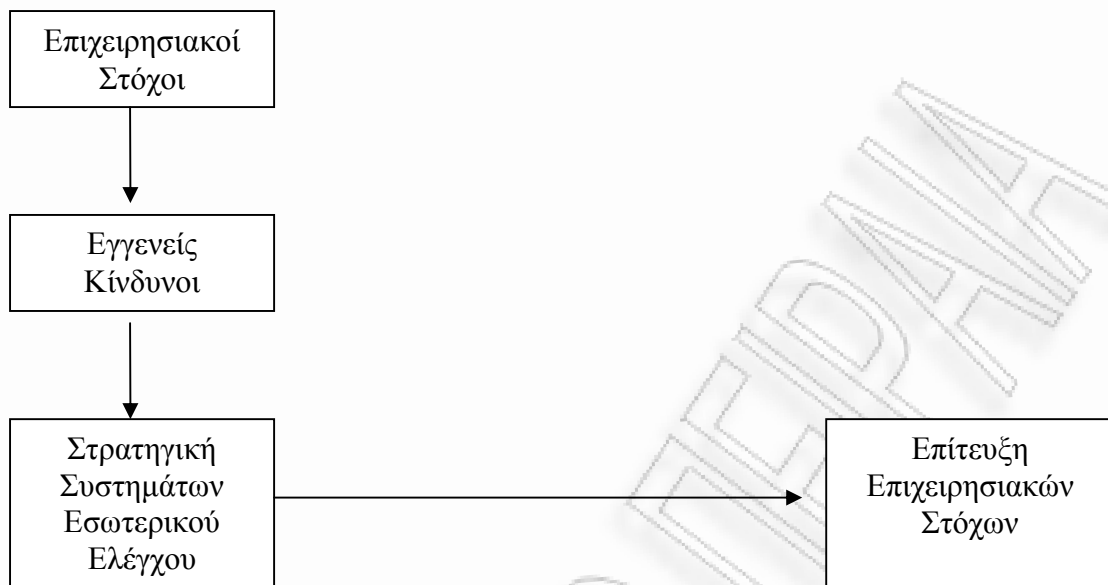
### 5.1 Έννοια - Ορισμός

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Control) είναι οποιαδήποτε πράξη επιτελέστηκε από τη διοίκηση, το συμβούλιο και άλλα όργανα για να διαχειριστεί τον κίνδυνο και να αυξήσει την πιθανότητα επίτευξης των προσδιορισμένων αντικειμενικών σκοπών και στόχων. Η διοίκηση σχεδιάζει, οργανώνει και κατευθύνει την διενέργεια επαρκών ενεργειών προκειμένου να παράσχει επαρκή διαβεβαίωση ότι θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι. Οι ανώτατες διοικήσεις των επιχειρήσεων ανέκαθεν αναζητούσαν τρόπους για να έχουν τον έλεγχο και να γνωρίζουν επαρκώς τι συμβαίνει μέσα στον οργανισμό που διοικούν.

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου (Internal Controls) υιοθετούνται για να διατηρήσουν τον οργανισμό προσηλωμένο στους στόχους του και την εκπλήρωση της αποστολής του περιορίζοντας, όσο αυτό είναι εφικτό, τα απρόβλεπτα γεγονότα. Δίνουν την δυνατότητα στη διοίκηση να προσαρμόζεται στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον αναπροσαρμόζοντας τους στόχους και τις προτεραιότητές της. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου προωθούν την αποδοτικότητα, μειώνουν τους κινδύνους απώλειας της περιουσίας και συμβάλλουν στην αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς. Δεδομένου ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου εξυπηρετούν όλο και περισσότερες ανάγκες και προσφέρουν όλο και περισσότερες λύσεις υπάρχει ανάγκη για συνεχή βελτίωσή τους.

Σε οποιοδήποτε επιχειρησιακό τομέα υπάρχουν κίνδυνοι απειλούν την επίτευξη των στόχων, τα συστήματα ελέγχου πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή για να διαχειριστούν τους κινδύνους και να αποτρέψουν την αποτυχία επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Βέβαια την ίδια στιγμή η εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου αντλεί οικονομικούς πόρους επομένως η χρήση τους πρέπει να είναι συνετή, και ύστερα από ανάλυση κόστους/οφέλους. Το κατά πόσο θα γίνεται χρήση των μηχανισμών ελέγχου εξαρτάται από το βαθμό του κινδύνου που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη αναλάβει προκειμένου να κερδίσει πόρους από την χρήση των συστημάτων ελέγχου.

Η έλλειψη ή η χαμηλή ποιότητα συστημάτων ελέγχου οδηγούν σε μείωση ανταγωνιστικότητας, απώλεια μεριδίων αγοράς, δυσαρέσκεια πελατών, καταστρατήγηση πολιτικών και διαδικασιών και γενικότερα απομάκρυνση από τους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου (internal controls) έχουν ως βασική τους αποστολή τη επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης περιορίζοντας, κατά το δυνατόν, τις αποκλίσεις και παρεκτροπές όπως απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα.



Η επιχείρηση θέτει ξεκάθαρους στόχους και έπειτα αξιολογεί τους εγγενείς κινδύνους που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων αυτών. Προκειμένου να φτάσει στη «επίτευξη επιχειρησιακών στόχων» πρέπει να προηγηθεί μια «στρατηγική συστημάτων εσωτερικού ελέγχου» που να παρέχει μια εύλογη διαβεβαίωση (reasonable assurance) ότι κάτι τέτοιο είναι εφικτό. Η στρατηγική συστημάτων εσωτερικού ελέγχου θα βασιστεί σε μια στρατηγική διαχείρισης και αξιολόγησης των κινδύνων με σκοπό να εφαρμοστούν τα κατάλληλα μέτρα ελέγχου. Κατάλληλα και αποτελεσματικά μέτρα ελέγχου είναι εκείνα που παρέχουν εύλογη εξασφάλιση ότι οι επιχειρησιακές λειτουργίες είναι αποτελεσματικές και οι επιχειρησιακοί πόροι διασφαλισμένοι. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει πολιτικές, διαδικασίες, ανθρώπινες σχέσεις, επιχειρησιακές πρακτικές καθώς και άλλες πτυχές μιας επιχείρησης που λειτουργώντας από κοινού:

- Εξυπηρετούν στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης δίνοντας τη δυνατότητα για κατάλληλη ανταπόκριση σε σημαντικούς επιχειρησιακούς, λειτουργικούς, χρηματοοικονομικούς και άλλους κινδύνους. Διασφαλίζουν τα περιουσιακά στοιχεία και φροντίζουν για την ορθή αξιολόγηση και διαχείριση των υποχρεώσεων.
- Βοηθούν στην εξασφάλιση σωστών εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών. Αυτό απαιτεί τη διατήρηση των κατάλληλων εγγραφών και διαδικασιών που παρέχουν έγκαιρη, σχετική και αξιόπιστη πληροφόρηση τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Βοηθούν στην εξασφάλιση συμμόρφωσης με τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς καθώς επίσης και με τις εσωτερικές πολιτικές.

## 5.2 Είδη Ελέγχων

Σύμφωνα με τη Συμβουλευτική Οδηγία<sup>42</sup> 2100-1 :Το σύστημα ελέγχου είναι κάθε ενέργεια που πραγματοποιείται από τη διοίκηση για να ενισχύσει την πιθανότητα εκπλήρωσης των καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών και στόχων. Τα συστήματα ελέγχου μπορεί να είναι:

- α) *Προληπτικά (Preventive)*: Τα προληπτικά συστήματα ως σκοπό τους έχουν την αποφυγή ανεπιθύμητων περιστατικών και καταστάσεων.
- β) *Ανιχνευτικά (Detective)*: Τα ανιχνευτικά συστήματα λειτουργούν κατασταλακτικά για να εντοπίσουν και να διορθώσουν ανεπιθύμητα περιστατικά που έχουν ήδη συμβεί.
- γ) *Κατευθυντήρια (Directive)*: Τα κατευθυντήρια συστήματα εφαρμόζονται για να προκαλέσουν ή να ενθαρρύνουν ένα επιθυμητό συμβάν.

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου (internal controls) μπορούν επίσης να ταξινομηθούν<sup>43</sup>:

- α) *Ανατροφοδοτικά (Feedback)* τα οποία συγκεντρώνουν πληροφορίες από δραστηριότητες που έχουν ολοκληρωθεί. Με τον τρόπο αυτό δίνουν τη δυνατότητα για βελτίωση των μελλοντικών επιδόσεων αξιοποιώντας τα λάθη του παρελθόντος.
- β) *Τρέχοντα (Concurrent)* τα οποία προσαρμόζουν τις τρέχουσες διαδικασίες. Τα τρέχοντα συστήματα ελέγχου επιβλέπουν δραστηριότητες στο παρόν εμποδίζοντας αποκλίσεις από τα πρότυπα.
- γ) *Προληπτικά (Feedforward)* τα οποία προλαμβάνουν και εμποδίζουν τα ενδεχόμενα προβλήματα. Τα συστήματα αυτά απαιτούν μακροχρόνιο σχεδιασμό.

<sup>42</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, Αθήνα 2008, σ. 271-274

<sup>43</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, 13<sup>th</sup> edition Florida 2008, σ.196

Σύμφωνα με τον Sawyer<sup>44</sup> τα συστήματα ελέγχου χωρίζονται σε χρηματοοικονομικά (financial) και λειτουργικά (μη χρηματοοικονομικά)

- α) Τα Χρηματοοικονομικά συστήματα ελέγχου πρέπει να βασίζονται σε σχετικά παραδεκτές λογιστικές αρχές. Οι στόχοι των χρηματοοικονομικών συστημάτων ελέγχου περιλαμβάνουν:
  - αα) κατάλληλη εξουσιοδότηση
  - αβ) ορθή λογιστική
  - αγ) διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων
  - αδ) συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και συμβόλαια
  
- β) Τα λειτουργικά συστήματα ελέγχου εφαρμόζονται στην παραγωγική διαδικασία και υποστηρίζουν δραστηριότητες που στερούνται προτύπων και κριτηρίων απόδοσης. Έτσι πρέπει να βασίζονται σε αρχές και μεθόδους διοίκησης και να προσδιορίζονται σε συνάρτηση με το ρόλο της διοίκησης στον σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο.

---

<sup>44</sup> Irvin N. Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control* 13<sup>th</sup> edition Florida 2008, σ.196

### 5.3 Οι Ευθύνες της Διοίκησης στη Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου

Το Διοικητικό Συμβούλιο φέρει την ευθύνη για το σύστημα ελέγχου (internal controls) της επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο οφείλει να θέσει τις κατάλληλες πολιτικές για την εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου, και να διασφαλίζει ότι τα συστήματα ελέγχου είναι επαρκή και αποτελεσματικά για την διαχείριση των κινδύνων. Συνοπτικά οι ευθύνες της διοίκησης στην διαχείριση συστημάτων ελέγχου είναι:

- α) Να προσδιορίζουν τις ανάγκες για συστήματα ελέγχου.
- β) Να σχεδιάζουν τα κατάλληλα συστήματα ελέγχου.
- γ) Να εισάγουν την εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου.
- δ) Να εξασφαλίζουν την ορθή εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου.
- ε) Να φροντίζουν τη διατήρηση και επικαιροποίηση των συστημάτων ελέγχου.

Η συμβουλευτική οδηγία<sup>45</sup> 2120.A1-1 (αξιολόγηση και υποβολή αναφορών που αφορούν διαδικασίες ελέγχου) σχετικά με τα καθήκοντα της διοίκησης αναφέρει:

Ένα από τα καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου είναι να καθιερώνει και να συντηρεί τις διαδικασίες διακυβέρνησης του οργανισμού και να αποκτά διαβεβαιώσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Ο ρόλος της ανώτερης διοίκησης είναι να εποπτεύει την καθιέρωση, διαχείριση και αξιολόγηση αυτού του συστήματος διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Ο σκοπός αυτού του πολύπλευρου συστήματος διαδικασιών ελέγχων είναι να στηρίζει τους ανθρώπους του οργανισμού στη διαχείριση των κινδύνων και την επίτευξη των προσδιορισμένων και κοινοποιημένων αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου αναμένεται να εξασφαλίσουν, μεταξύ άλλων, ότι συντρέχουν οι ακόλουθες συνθήκες:

- Η χρηματοοικονομική και λειτουργική πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και διαθέτει ακεραιότητα.
- Οι λειτουργίες εκτελούνται αποδοτικά και πετυχαίνουν ουσιαστικά αποτελέσματα.
- Διασφαλίζονται τα περιουσιακά στοιχεία.
- Οι ενέργειες και οι αποφάσεις του οργανισμού είναι σε συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και συμβάσεις.

Ανάμεσα στα καθήκοντα των διευθυντών του οργανισμού είναι η αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στις περιοχές ευθύνης τους.

<sup>45</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, Αθήνα 2008, σσ. 385-386



## 5.4 Ο Ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών στη Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου

Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στην διαχείριση των συστημάτων ελέγχου προσδιορίζεται από το πρότυπο διεξαγωγής 2120 (συστήματα εσωτερικού ελέγχου) :

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό να διατηρεί αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους και προωθώντας τη διαρκή βελτίωση. Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών<sup>46</sup> είναι διακριτός από εκείνον της διοίκησης και περιλαμβάνει:

- Αξιολόγηση των περιοχών με το υψηλότερο βαθμό κινδύνου.
- Συμβουλή υποστήριξη της διοίκησης για το βαθμό επαρκούς και αποτελεσματικής λειτουργίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Προτάσεις για βελτίωση των συστημάτων ελέγχου ξεκαθαρίζοντας παράλληλα τους κινδύνους που αναδύονται εάν δεν ληφθούν τα προτεινόμενα μέτρα.
- Παρακολούθηση του ελεγκτικού έργου με σκοπό να εντοπίσουν το κατά πόσο η διοίκηση ενήργησε σύμφωνα με τις κοινά συμφωνημένες προτάσεις.

Σύμφωνα με τη συμβουλευτική οδηγία<sup>47</sup> 2120.A1-1 (αξιολόγηση και υποβολή αναφορών που αφορούν διαδικασίες ελέγχου):

Η ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο περιμένουν ότι ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα εκτελέσει επαρκής ελεγκτικές εργασίες και θα συγκεντρώσει και άλλες διαθέσιμες πληροφορίες κατά τη διάρκεια του έτους έτσι ώστε να διαμορφώσει μια κρίση για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει κατά κανόνα να αναπτύσσει ένα προτεινόμενο σχέδιο ελέγχων για το επόμενο έτος που να εξασφαλίζει ότι θα αποκτηθούν επαρκή στοιχεία για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων ελέγχου. Το σχέδιο ελέγχων πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στις λειτουργίες που επηρεάζονται περισσότερο από τις πρόσφατες ή τις αναμενόμενες αλλαγές. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογήσει την κάλυψη του προτεινόμενου σχεδίου από δύο σκοπιές:

- α) την επάρκεια σε όλες τις οντότητες του οργανισμού και
- β) την συμπερίληψη διαφόρων ειδών συναλλαγών και επιχειρησιακών διαδικασιών.

<sup>46</sup> Κ Η Spencer Picket, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, 2005, σσ. 87-88

<sup>47</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, Αθήνα 2008, σσ. 385-386

Εάν το φάσμα του προτεινόμενου σχεδίου ελέγχου είναι ανεπαρκές και δεν επιτρέπει την έκφραση διαβεβαίωσης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου του οργανισμού, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να πληροφορήσει την ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο σχετικά με την αναμενόμενη ανεπάρκεια, τις αιτίες της και τις ενδεχόμενες συνέπειες.

Η πρόκληση για τον εσωτερικό έλεγχο είναι να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου με βάση τη συνάθροιση πολλών μεμονωμένων αξιολογήσεων. Αυτές οι αξιολογήσεις κατά ένα μεγάλο μέρος αποκομίζονται από έργα εσωτερικού ελέγχου, αυτο-αξιολόγησης της διοίκησης και τις εργασίες του εξωτερικού ελεγκτή. Με τη πρόοδο των έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κοινοποιούν έγκαιρα τα ευρήματα στα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης έτσι ώστε να μπορεί άμεσα να αναληφθεί δράση για τη διόρθωση ή τον μετριασμό των συνεπειών των διαπιστωμένων ανακολουθιών ή αδυναμιών των συστημάτων ελέγχου.

## 5.5 Μοντέλο Ελέγχου COSO<sup>48</sup>

Το ευρὸς των ελέγχων που εμπεριέχονται στις αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών απαιτεί την κάλυψη όλου του φάσματος των λειτουργιών ενός οργανισμού και δεν περιορίζεται σε χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς ελέγχους. Το γεγονός αυτό έφερε στο προσκύνιο την ανάγκη για τη δημιουργία μοντέλων ελέγχου. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών πιστεύει<sup>49</sup> ότι οι πιο αποτελεσματικές οδηγίες εσωτερικού ελέγχου που υπάρχουν σήμερα είναι η έκθεση *Εσωτερικός Έλεγχος – Ενοποιημένο Πλαίσιο (Internal Control – Intergrated Framework)*, που δημοσιεύθηκε το 1992 και το 1994 από την Επιτροπή Υποστήριξης Οργανισμών (Committee of Sponsoring Organizations) (COSO) της Treadway Commission.

Ενώ η χρήση του μοντέλου COSO είναι ευρέως αποδεκτή, δεν αποκλείεται η χρήση και οποιουδήποτε άλλου αναγνωρισμένου και αξιόπιστου μοντέλου. Μερικές φορές, σε μία χώρα, εποπτικές ή νομικές απαιτήσεις μπορεί να επιβάλουν τη χρήση ενός συγκεκριμένου ή σχεδιασμού ελέγχων για έναν οργανισμό ή επιχειρηματικό κλάδο.

Το μοντέλο COSO αντιμετωπίζει τα συστήματα ελέγχου, σαν μια διαδικασία η οποία διαμορφώνεται από το διοικητικό συμβούλιο, τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης με σκοπό να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση (reasonable assurance) αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την:

- Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών.
- Αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών.
- Συμμόρφωση με τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς.

Όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν ανάγκη από ένα μοντέλο ελέγχου ως βάση για τη λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Το πρότυπο 2120.A4 κάνει λόγο για τη σπουδαιότητα της ύπαρξης κριτηρίων αξιολόγησης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα:

«Για την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου απαιτούνται επαρκή κριτήρια. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξακριβώνουν αν η διοίκηση έχει θεσπίσει επαρκή κριτήρια για να καθορίζεται εάν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι έχουν επιτευχθεί. Εάν τα κριτήρια είναι επαρκή, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτά τα κριτήρια στην αξιολόγησή τους. Εάν τα κριτήρια είναι ανεπαρκή, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να συνεργαστούν με τη διοίκηση για την ανάπτυξη κατάλληλων κριτηρίων αξιολόγησης.»

<sup>48</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control* 12<sup>th</sup> edition σσ. 187-190

<sup>49</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, Αθήνα 2008, σσ.414-415

Το μοντέλο COSO αποτελείται από από πέντε αλληλοσυσχετιζόμενα συστατικά μέρη.

**1. Περιβάλλον Ελέγχου(*Control Environment*).** Το περιβάλλον ελέγχου αντικατοπτρίζει τη στάση και τις ενέργειες του διοικητικού συμβουλίου, των στελεχών αναφορικά με τη σημαντικότητα του ελέγχου μέσα στον οργανισμό. Καθορίζει τον «παλμό» του οργανισμού και επηρεάζει την ελεγκτική συνείδηση και κουλτούρα του προσωπικού. Επιπλέον το περιβάλλον ελέγχου προσφέρει πειθαρχία και δομή για την επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών του εσωτερικού ελέγχου. Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει τα παρακάτω μέρη:

1.1 *Ακεραιότητα και Ηθικές Αξίες.* Τα πρότυπα και οι αποδεκτές συμπεριφορές πρέπει να επικοινωνηθούν αποτελεσματικά, π.χ με το παράδειγμα της διοίκησης. Η διοίκηση επίσης οφείλει να αποτρέπει συνθήκες που ενθαρρύνουν ανήθικες πράξεις.

1.2 *Προσήλωση στις Απαιτούμενες Δεξιότητες.* Η διοίκηση οφείλει να προσδιορίζει τα επίπεδα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε έργου.

1.3 *Συμμετοχή Διοικητικού Συμβουλίου και Επιτροπής Ελέγχου.* Η εμπειρία, η ανεξαρτησία, το «ανάστημά» τους και άλλα χαρακτηριστικά τους, θα επηρεάσουν τις προτεραιότητες που θα δοθούν από το προσωπικό σε θέματα ελέγχων.

1.4 *Φιλοσοφία και Στυλ Διοίκησης.* Εδώ περιλαμβάνονται

1.4.1 Η προσέγγιση της διοίκησης αναφορικά με τη ανάληψη και παρακολούθηση επιχειρηματικών κινδύνων.

1.4.2 Οι στάσεις και αντιμετώπιση από τη διοίκηση θεμάτων που αφορούν χρηματοοικονομικές αναφορές.

1.4.3 Οι στάσεις της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την επεξεργασία πληροφοριών, τις λογιστικές λειτουργίες και το προσωπικό

1.5 *Οργανωτική Δομή.* Περιλαμβάνονται τα βασικά σημεία των ορίων εξουσίας και ευθυνών καθώς επίσης των καναλιών επικοινωνίας και αναφορών.

1.6 *Καταμερισμός Εξουσιών και Ευθυνών.* Το πως κατανέμονται οι εξουσίες και οι ευθύνες για λειτουργικές δραστηριότητες και η ιεράρχηση της εξουσίας είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες.

1.7 *Πολιτικές και Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.* Προσλήψεις, εκπαίδευση, υποστήριξη, αξιολόγηση, προαγωγές και αποζημίωση προσωπικού είναι ζητήματα που του περιβάλλοντος ελέγχου που πρέπει να καθοριστούν από τη διοίκηση. Η πολιτική εκπαίδευσης πρέπει να επικοινωνεί τους ρόλους, τις υπευθυνότητες και την προσδοκόμενη επίδοση και συμπεριφορά.

**2. Αξιολόγηση Κινδύνων (Risk Assessment)** . Η αξιολόγηση κινδύνων βασίζεται σε μια σειρά συμπληρωματικών στόχων αναφορικά με τη λειτουργία, τις αναφορές, τη συμμόρφωση, τα χρηματοοικονομικά και συνδέεται με το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Η αξιολόγηση κινδύνων αναγνωρίζει και αξιολογεί εξωτερικούς και εσωτερικούς κινδύνους που επιδρούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού. Η αξιολόγηση προσφέρει ένα θεμέλιο για τη διαχείριση των αλλαγών στην οικονομία, το επιχειρησιακό περιβάλλον, το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο και άλλες μεταβολές των συνθηκών. Οι παράγοντες που επιδρούν πάνω στους κινδύνους είναι:

2.1 *Αλλαγές στο Λειτουργικό Περιβάλλον.* Μια αλλαγή στο λειτουργικό περιβάλλον πιθανόν να απαιτεί ανάλογη αναθεώρηση της αξιολόγησης των κινδύνων.

2.2 *Νέο Ανθρώπινο Δυναμικό.* Το νεοεισερχόμενο προσωπικό πιθανόν να έχει διαφορετική θεώρηση σε θέματα ελέγχου πράγμα που έχει συνέπειες στη γενικότερη διαχείριση των κινδύνων.

2.3 *Νέο ή Αναδιαρθρωμένη Πληροφοριακό Σύστημα.* Σημαντικές ή ταχύτατες αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να επηρεάσουν τον έλεγχο των κινδύνων. Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν πρωτεύοντα ρόλο στην διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων γιατί προσφέρουν έγκαιρες πληροφορίες για την αναγνώριση και τη διαχείριση των κινδύνων.

2.4 *Μεγάλοι Ρυθμοί Ανάπτυξης.* Η επέκταση ενός οργανισμού δημιουργεί νέα δεδομένα που μπορεί να εξασθενίσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και κατά συνέπεια να αυξήσουν τα επίπεδα κινδύνου.

- 2.5 *Νέα Τεχνολογία.* Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία ενδέχεται να μεταβάλλει τα επίπεδα κινδύνου.
- 2.6 *Νέες Επιχειρηματικές Μονάδες, Νέα Προϊόντα ή Δραστηριότητες.* Νέες περιοχές επιχειρησιακής δραστηριότητας δημιουργούν νέα απρόβλεπτα δεδομένα που απαιτούν αναθεώρηση της αξιολόγησης των κινδύνων.
- 2.7 *Επιχειρησιακή Αναδιάρθρωση.* Η Αναδιάρθρωση του υπάρχοντος προσωπικού μπορεί να μεταβάλλει τους κινδύνους.
- 2.8 *Επέκταση Δραστηριοτήτων στο Εξωτερικό.* Η επέκταση σε νέες αγορές του εξωτερικού φέρνει το οργανισμό αντιμέτωπο με νέους κινδύνους.

**3. Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities).** Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι πολιτικές και διαδικασίες, που εφαρμόζονται για να εξασφαλίσουν ότι οι κατευθύνσεις της διοίκησης υλοποιούνται, και όλα τα κατάλληλα μέτρα λαμβάνονται, για να επιτευθούν οι σκοποί του οργανισμού. Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα του οργανισμού και ενδεικτικά είναι:

- 3.1 *Ο Έλεγχος Απόδοσης* από την ανώτατη διοίκηση περιλαμβάνει έλεγχο της πραγματικών αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τα προϋπολογισθέντα, προβλέψεις και αξιολόγηση αποτελεσμάτων των ανταγωνιστών.
- 3.2 *Ο Έλεγχος Απόδοσης σε Λειτουργικό Επίπεδο* περιλαμβάνει έλεγχο των αναφορών απόδοσης, όπως για παράδειγμα αναφορές απόδοσης του διευθυντή πωλήσεων.
- 3.3 *Η Ανάλυση των Δεικτών Απόδοσης*, η οποία περιλαμβάνει τη σύγκριση διαφορετικών λειτουργικών ή χρηματοοικονομικών δεδομένων, μπορεί να φέρει στην επιφάνεια αναπάντεχα αποτελέσματα ή τάσεις που πρέπει να ερευνηθούν και να αξιολογηθούν.
- 3.4 *Η Διαδικασία Αξιολόγησης των Πληροφοριών* απαιτεί έλεγχο ακρίβειας, πληρότητας και εξουσιοδότησης των συναλλαγών.
- 3.5 *Οι Φυσικοί Έλεγχοι* περιλαμβάνουν την ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων, των εγγραφών και περιοδικές καταμετρήσεις χρηματικών διαθεσίμων.

- 3.6 *Ο Διαχωρισμός των Καθηκόντων* περιλαμβάνει την διαφοροποίηση τομέων ευθύνης που εάν εκτελούνταν από ένα άτομο θα δημιουργούνταν οι προϋποθέσεις για καταχρήσεις ή ακόμα και απάτη.

**4. Πληροφορίες και Επικοινωνία (Information and Communication).** Οι κατάλληλες (σχετικές) πληροφορίες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντικό να συγκεντρωθούν και να επικοινωνηθούν έγκαιρα και με το κατάλληλο μέσο.

4.1 *Σύστημα Πληροφοριών.* Ένα σύστημα επικοινωνίας μπορεί να είναι επίσημο ή ανεπίσημο. Χρησιμοποιεί πληροφορίες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος για να παρέχει αναφορές σε λειτουργικά, χρηματοοικονομικά θέματα όπως επίσης ζητήματα συμμόρφωσης.

4.1.1 Οι παραπάνω αναφορές διευκολύνουν α) τη λειτουργία και τον έλεγχο του οργανισμού β) τη λήψης αποφάσεων γ) τις εξωτερικές επικοινωνίες.

4.1.2 Ένα σύστημα πληροφοριών μπορεί είτε να εκτελεί μια συνηθισμένη επίβλεψη είτε να χρησιμοποιείται για συγκεκριμένα έργα.

4.1.3 Τα συστήματα πληροφοριών πρέπει να αναβαθμίζονται μαζί με τις επιχειρησιακές λειτουργίες, τη διαδικασία χρηματοοικονομικών αναφορών και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

4.1.4 Οι πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες, έγκαιρες, τρέχουσες, ακριβείς και προσβάσιμες.

4.2 *Επικοινωνία.* Η επικοινωνία των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό μπορεί έχει πολλές μορφές και πρέπει να είναι αμφίδρομη τόσο οριζόντια όσο και κάθετα.

4.2.1 Η επικοινωνία των πληροφοριών επιτρέπει στους ανθρώπους ενός οργανισμού να εκτελούν τα καθήκοντά τους αναφορικά με τις χρηματοοικονομικές αναφορές, τις επιχειρησιακές λειτουργίες και θέματα συμμόρφωσης.

4.2.2 Η επικοινωνία λειτουργεί επίσης με ένα γενικότερο τρόπο. Έτσι οι άνθρωποι που απασχολούνται σε έναν οργανισμό οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις υποχρεώσεις τους αναφορικά με τον έλεγχο (control) και πως η δουλειά τους σχετίζεται με τις προσπάθειες των άλλων.

4.2.3 Τα κανάλια επικοινωνίας πρέπει να είναι ξεκάθαρα, και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να έχουν ικανότητα να ακούν.

4.2.4 Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των διευθυντών είναι ζωτικής σημασίας.

4.2.5 Η επικοινωνία με εξωτερικούς από τον οργανισμό φορείς όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ρυθμιστικές αρχές πρέπει να είναι ανοικτή και αποτελεσματική.

**5. Έλεγχος (Monitoring).** Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία η οποία αξιολογεί την ποιότητα της απόδοσης των συστημάτων ελέγχου με την πάροδο του χρόνου.

5.1 Περιλαμβάνει συνεχείς δραστηριότητες οι οποίες είναι ενσωματωμένες στις επιχειρησιακές λειτουργίες για να διασφαλίζουν τη ορθή και αποτελεσματική εκτελέσή τους.

5.2 Η επίβλεψη επίσης περιλαμβάνει ξεχωριστές αξιολογήσεις. Η ανάγκη για αυτού του είδους την επίβλεψη εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των παραπάνω συνεχών δραστηριοτήτων επίβλεψης και της αξιολόγησης των κινδύνων.

5.2.1 Οι ξεχωριστές αξιολογήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν αυτο-αξιολογήσεις (self-assessment) ή επίσημες αξιολογήσεις από από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές. Η εκάστοτε νομοθεσία μπορεί να απαιτεί περιοδική αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων από ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές.

5.2.2 Ελλείψεις και αδυναμίες των εσωτερικών συστημάτων ελέγχου πρέπει να καταγράφονται σε αναφορές, και για τα πιο σημαντικά πρέπει να λαμβάνει γνώση τα Ανώτατα Στελέχη και το Διοικητικό Συμβούλιο.

5.3 Περιορισμοί των Συστημάτων Ελέγχου. Δεδομένων των εγγενών περιορισμών, τα συστήματα ελέγχου πρέπει να είναι σχεδιασμένα και εφαρμόσιμα για να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση (reasonable assurance) ότι οι ελεγκτικοί σκοποί έχουν επιτευχθεί.

5.3.1 Εγγενείς Περιορισμοί.

5.3.1.1 Λανθασμένη ανθρώπινη κρίση με αποτέλεσμα τα συστήματα ελέγχου να αποτυγχάνουν εξαιτίας απλών λαθών ή εκτιμήσεων.

5.3.1.2 Καταστρατήγηση των συστημάτων ελέγχου εξαιτίας συμπαιγνίας.

5.3.1.3 Η διοίκηση μπορεί να αγνοήσει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

5.3.1.4 Η κουλτούρα, το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, ακόμα και ένα αποτελεσματικό ελεγκτικό περιβάλλον δεν αποτελούν απόλυτους αποτρεπτικούς παράγοντες της απάτης.

5.3.1.5 Το κόστος των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να ξεπερνά την οφέλεια που προκύπτει από



αυτά. Βέβαια η ακριβής μέτρηση του κόστους και της οφέλειας δεν είναι πάντα εφικτή.

5.3.2 Ευθύνη. Η ευθύνη για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη είναι αμέτοχα της ευθύνης αυτής.

Τα εμπλεκόμενα μέρη με σημαντικότερους ρόλους είναι:

- 5.3.2.1 Οι επικεφαλές των χρηματοοικονομικών και λογιστικών υπηρεσιών.
- 5.3.2.2 Οι επικεφαλές των υπολοίπων τμημάτων
- 5.3.2.3 Οι εσωτερικοί ελεγκτές (οι οποίοι εντούτοις δεν έχουν την πρωταρχική ευθύνη για την εφαρμογή και συντήρηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
- 5.3.2.4 Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου.
- 5.3.2.5 Οι Εξωτερικοί συνεργάτες (π.χ ορκωτοί λογιστές)

## 5.6 Μοντέλο Ελέγχου CoCo<sup>50</sup>

Το μοντέλο ελέγχου CoCo είναι μια προσαρμογή του μοντέλου ελέγχου COSO, σύμφωνα με τα κριτήρια του Συμβουλίου Ελέγχου του Ινστιτούτου Ορκωτών Λογιστών του Καναδά. Το μοντέλο ελέγχου CoCo περιλαμβάνει 20 κριτήρια που είναι ομαδοποιημένα σε 4 κατηγορίες.

### 1. Σκοπός (*Purpose*)

- 1.1 Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται και να επικοινωνούνται. Οι σημαντικοί εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι πρέπει να αναγνωρίζονται και να αξιολογούνται.
- 1.2 Οι πολιτικές σχεδιάζονται για να υποστηρίξουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαχείριση των κινδύνων πρέπει να προσδιορίζεται, να εφαρμόζεται και να επικοινωνείται με τέτοιο τρόπο που οι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται τι αναμένεται από αυτούς να κάνουν, και ποια είναι τα όρια στα οποία μπορούν να δράσουν ελεύθερα.
- 1.3 Τα σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων πρέπει να προσδιορίζονται και να επικοινωνούνται.
- 1.4 Οι στόχοι και τα σχετικά σχέδια δράσης πρέπει να περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης και δείκτες.

### 2. Δέσμευση (*Commitment*)

- 2.1 Ηθικές αξίες, όπως η ακεραιότητα, πρέπει να προσδιορίζονται, να επικοινωνούνται και να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού
- 2.2 Οι πολιτικές και πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνάδουν με τις ηθικές αξίες και με την επίτευξη των στόχων.
- 2.3 Η εξουσίες, οι ευθύνες και η λογοδοσία πρέπει να είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες και σε συνάρτηση με τους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε οι αποφάσεις και οι ενέργειες να γίνονται από τους κατάλληλους ανθρώπους.
- 2.4 Πρέπει να καλλιεργείται ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης που να υποστηρίζει τη ροή των πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων και την αποτελεσματική τους απόδοση για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

<sup>50</sup> Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, 12<sup>th</sup> edition σσ. 193-194

### **3. Ικανότητα (Capability)**

- 3.1 Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εργαλεία για να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- 3.2 Οι διαδικασίες επικοινωνίας πρέπει να υποστηρίζουν τις αξίες του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του.
- 3.3 Επαρκείς και σχετικές πληροφορίες πρέπει να προσδιορίζονται και να επικοινωνούνται έγκαιρα για να υπάρχει δυνατότητα ορθών αποφάσεων και επιλογών.
- 3.4 Οι αποφάσεις και οι ενέργειες μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού πρέπει να είναι συντονισμένες.
- 3.5 Οι δραστηριότητες ελέγχου πρέπει να είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να λαμβάνουν υπόψη τους τους στόχους του οργανισμού, τους ενδεχόμενους κινδύνους και τη συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων ελέγχου.

### **4. Έλεγχος και Εκπαίδευση (Monitor and Learning)**

- 4.1 Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να ελέγχεται και να λαμβάνονται πληροφορίες που μπορεί να σηματοδοτούν την επαναξιολόγηση των στόχων ή των συστημάτων ελέγχου του οργανισμού.
- 4.2 Η απόδοση πρέπει να ελέγχεται σε συνάρτηση με τους στόχους και τους δείκτες όπως αυτοί έχουν προσδιοριστεί στους σκοπούς και το σχέδιο δράσης του οργανισμού.
- 4.3 Οι υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζονται οι στόχοι του οργανισμού πρέπει να αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- 4.4 Οι ανάγκες για πληροφορίες και τα σχετικά πληροφοριακά συστήματα πρέπει να επαναξιολογούνται όταν μεταβάλλονται οι επιχειρησιακοί στόχοι ή εάν διαπιστωθούν ελλείψεις στις αναφορές.
- 4.5 Η διαδικασία παρακολούθησης (follow-up) είναι απαραίτητη για να διασφαλίζει ότι οποιαδήποτε αλλαγή λαμβάνεται υπόψη.
- 4.6 Η διοίκηση πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου και να δίνει σχετική αναφορά σε εκείνους στους οποίους λογοδοτεί.

**Προσθέτω Αξία (Add Value):** Η αξία παρέχεται βελτιώνοντας τις πιθανότητες επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, αναγνωρίζοντας την λειτουργική βελτίωση, και/ή μειώνοντας την έκθεση σε κινδύνους, μέσω υπηρεσιών διαβεβαίωσης και συμβουλευτικών έργων.

**Επαρκής Έλεγχος (Adequate Control):** Υπάρχει εάν η διοίκηση έχει προγραμματίσει ή οργανώσει (σχεδιάσει) τις λειτουργίες του οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχεται επαρκής διαβεβαίωση ότι η διαχείριση των κινδύνων του οργανισμού υπήρξε αποτελεσματική και ότι οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι του οργανισμού θα επιτευχθούν αποδοτικά και οικονομικά.

**Υπηρεσίες Διαβεβαίωσης (Assurance Services):** Μια αντικειμενική εξέταση αποδεικτικών στοιχείων που σκοπό έχει να προσφέρει μια ανεξάρτητη αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διακυβέρνησης του οργανισμού. Παραδείγματα περιλαμβάνουν έργα χρηματοοικονομικού ελέγχου, ελέγχου απόδοσης και συμμόρφωσης, ελέγχους ασφάλειας συστημάτων και ελέγχους δέουσας επιμέλειας.

**Συμβούλιο (Board):** Το συμβούλιο είναι το όργανο διακυβέρνησης ενός οργανισμού, όπως το διοικητικό συμβούλιο, το εποπτικό συμβούλιο, ο διευθυντής μιας υπηρεσίας ή ενός νομοθετικού σώματος, το συμβούλιο διακυβέρνησης ή πληρεξούσιων ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, ή οποιοδήποτε άλλο διορισμένο σώμα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης και της επιτροπής ελέγχου, όπου ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου μπορεί λειτουργικά να υποβάλλει αναφορές.

**Καταστατικό (Charter):** Το καταστατικό της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου είναι ένα επίσημο έγγραφο, το οποίο καθορίζει το σκοπό, τη δικαιοδοσία και την ευθύνη της λειτουργίας. Το καταστατικό πρέπει (α) να καθιερώνει τη θέση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου μέσα στον οργανισμό, (β) να εξουσιοδοτεί τη πρόσβαση σε αρχεία, προσωπικό, και φυσικά περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με την διεξαγωγή των έργων και (γ) να καθορίζει το πλαίσιο των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου.

### **Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου (Chief Audit Executive):**

Ανώτατη θέση μέσα στον οργανισμό, υπεύθυνη για τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου. Υπό κανονικές συνθήκες, πρόκειται για τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. Σε περίπτωση που οι υπηρεσίες εσωτερικού παρέχονται από εξωτερικούς συνεργάτες, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο να εποπτεύει την τήρηση του συμβολαίου παροχής υπηρεσιών αυτών, και τη συνολική διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών αυτών, να υποβάλλει αναφορές στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο σχετικά

<sup>51</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, Αθήνα 2008, σσ.65-70

με τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου και τον επανέλεγχο των αποτελεσμάτων του έργου. Ο όρος επίσης περιλαμβάνει τίτλους όπως γενικός ελεγκτής, ανώτερος εσωτερικός ελεγκτής και γενικός επιθεωρητής.

**Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics):** Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών αποτελείται από Αρχές σχετικές με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, και Κανόνες Συμπεριφοράς που περιγράφουν την προσδοκώμενη συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών. Ο Κώδικας Δεοντολογίας ισχύει τόσο για τα πρόσωπα όσο και για τους φορείς που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου. Ο σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να προάγει μια ηθική κουλτούρα για το ευρύτερο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου.

**Συμμόρφωση (Compliance):** Συμφωνία και πιστή εφαρμογή πολιτικών, σχεδίων, διαδικασιών, νόμων, κανονισμών, συμβολαίων ή άλλων απαιτήσεων.

**Σύγκρουση συμφερόντων (Conflict of interest):** Οποιαδήποτε σχέση δεν είναι ή φαίνεται να μην είναι προς το καλύτερο συμφέρον του οργανισμού. Μια σύγκρουση συμφερόντων επηρεάζει την ικανότητα κάποιου να ασκεί τα καθήκοντά του και να ανταποκρίνεται στις ευθύνες του με αντικειμενικό τρόπο.

**Συμβουλευτικές Υπηρεσίες (Consulting Services):** Συμβουλευτικές λειτουργίες και σχετικές λειτουργίες εξυπηρέτησης πελατών, για τις οποίες η φύση και το πλαίσιο συμφωνούνται με τον πελάτη και οι οποίες στοχεύουν στην προσθήκη αξίας και τη βελτίωση των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού χωρίς να αναλαμβάνεται διαχειριστική ευθύνη από τον εσωτερικό ελεγκτή. Τέτοια παραδείγματα είναι η συμβουλή, η παραίνεση, ο συντονισμός και η εκπαίδευση.

**Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Control):** Οποιαδήποτε πράξη επιτελέστηκε από τη διοίκηση, το συμβούλιο και άλλα όργανα για να διαχειριστεί τον κίνδυνο και να αυξήσει την πιθανότητα επίτευξης των προσδιορισμένων αντικειμενικών σκοπών και στόχων. Η διοίκηση σχεδιάζει, οργανώνει και κατευθύνει την διενέργεια επαρκών ενεργειών προκειμένου να παράσχει επαρκή διαβεβαίωση ότι θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

**Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment):** Η στάση και οι ενέργειες του συμβουλίου και της διοίκησης σε σχέση με την σημαντικότητα του ελέγχου μέσα στον οργανισμό. Το περιβάλλον ελέγχου παρέχει το πλαίσιο και την δομή για την επίτευξη των θεμελιωδών αντικειμενικών σκοπών του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου. Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες.
- Φιλοσοφία και τρόπος λειτουργίας της διοίκησης.
- Οργανωτική δομή.
- Ανάθεση δικαιοδοσίας και ευθύνης.
- Πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων.

- Ικανότητες του προσωπικού.

**Διαδικασίες Ελέγχου (Control Processes):** Οι πολιτικές, διαδικασίες και δραστηριότητες που αποτελούν μέρος ενός πλαισίου ελέγχων, σχεδιασμένου έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι οι κίνδυνοι βρίσκονται μέσα στα όρια ανοχής κινδύνων που έχουν προσδιορισθεί μέσω της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

**Έργο (Engagement):** Μια συγκεκριμένη ανάθεση, εργασία ή δραστηριότητα επισκόπησης εσωτερικού ελέγχου, όπως μια εργασία εσωτερικού ελέγχου, επισκόπηση αυτο-αξιολόγησης ελέγχου, εξέταση απάτης, ή συμβουλευτικό έργο. Ένα έργο μπορεί να περιλαμβάνει πολλαπλές εργασίες ή δραστηριότητες σχεδιασμένες να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο σύνολο σχετικών μεταξύ τους αντικειμενικών σκοπών.

**Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου (Engagement Objectives):** Ευρείες δηλώσεις διαμορφωμένες από εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίες καθορίζουν τα επιδιωκόμενα επιτεύγματα του έργου.

**Πρόγραμμα Εργασιών Έργου (Engagement Work Program):** Ένα έγγραφο όπου καταγράφονται οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την διάρκεια ενός έργου και το οποίο έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να επιτευχθεί το σχέδιο του έργου.

**Εξωτερικός Παροχέας Υπηρεσιών (External Service Provider):** Ένα άτομο ή μια εταιρεία, εκτός οργανισμού, που διαθέτει τις ειδικές γνώσεις και δεξιότητες και την αντίστοιχη εμπειρία σε έναν συγκεκριμένο τομέα.

**Απάτη (Fraud):** Οποιοσδήποτε παράνομες πράξεις που χαρακτηρίζονται από δόλο, απόκρυψη ή κατάχρηση εμπιστοσύνης. Αυτές οι πράξεις δεν εξαρτώνται από χρήση απειλής βίας ή φυσικής δύναμης. Απάτες διαπράττονται από μέρη και οργανισμούς για να αποκτήσουν χρήματα, περιουσιακά στοιχεία ή υπηρεσίες, για να αποφύγουν πληρωμή ή απώλεια υπηρεσιών ή να διασφαλίσουν ατομικό ή επιχειρηματικό συμφέρον.

**Διακυβέρνηση (Governance):** Ο συνδυασμός των διαδικασιών και των δομών που έχουν υλοποιηθεί από το συμβούλιο έτσι ώστε να πληροφορούν, να κατευθύνουν, να διαχειρίζονται και να παρακολουθούν τις δραστηριότητες του οργανισμού προς την επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.

**Παρεμποδίσεις (Impairments):** Παρεμποδίσεις στην ατομική αντικειμενικότητα και την επιχειρησιακή ανεξαρτησία μπορεί να περιλαμβάνουν προσωπικές συγκρούσεις συμφερόντων, περιορισμούς πλαισίου εργασίας, περιορισμούς στην πρόσβαση σε αρχεία, προσωπικό και περιουσιακά στοιχεία, και περιορισμούς πόρων (χρηματοδότηση).

**Ανεξαρτησία (Independence):** Η απαλλαγή από συνθήκες που απειλούν την αντικειμενικότητα ή την εμφάνισή της. Τέτοιες απειλές στην αντικειμενικότητα πρέπει να αντιμετωπίζονται σε ατομικό επίπεδο ελεγκτή, σε επίπεδο έργου, αλλά και σε λειτουργικό και οργανωτικό επίπεδο.

**Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Activity):** Ένα τμήμα, μια μονάδα, μια ομάδα συμβούλων ή άλλος επαγγελματίας που παρέχει ανεξάρτητες, αντικειμενικές υπηρεσίες διαβεβαίωσης και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχεδιασμένες για να προσθέτουν αξία και να βελτιώνουν τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου βοηθά έναν οργανισμό να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς του σκοπούς υιοθετώντας μια συστηματική και επαγγελματική προσέγγιση για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διακυβέρνησης.

**Αντικειμενικότητα (Objectivity):** Είναι μια ανεξάρτητη διανοητική στάση, η οποία απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελούν έργα με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρούν ειλικρινή πίστη στο προϊόν της εργασίας τους και να μην κάνουν σημαντικούς συμβιβασμούς ως προς την ποιότητά της. Η αντικειμενικότητα απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να μην θεωρούν κατώτερη την κρίση τους από την κρίση άλλων όσον αφορά θέματα ελέγχου.

**Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual Risk):** Ο κίνδυνος που παραμένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών ελέγχου, για τη μείωση των επιπτώσεων και της πιθανότητας εμφάνισης ενός αντίξοου γεγονότος.

**Κίνδυνος (Risk):** Το ενδεχόμενο να συμβεί ένα γεγονός το οποίο θα έχει αρνητική επίδραση στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ο κίνδυνος υπολογίζεται ως προς την επίδραση και την πιθανότητα εμφάνισής του.

**Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management):** Μια διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης, διαχείρισης και ελέγχου ενδεχόμενων γεγονότων ή καταστάσεων, για την παροχή επαρκούς διαβεβαίωσης σχετικά με την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

**Πρέπει (Should):** Η χρήση της λέξης «πρέπει» στα *Πρότυπα* αντιπροσωπεύει μια αναγκαστική υποχρέωση.

**Πρότυπο (Standard):** Μια επαγγελματική υποχρέωση διακηρυγμένη από το Συμβούλιο των Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου η οποία περιγράφει τις απαιτήσεις για την άσκηση ενός μεγάλου φάσματος δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου και την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.

## 6. Συμπεράσματα - Προοπτικές

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας καθοριστικά στην αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας, και τη συμμόρφωση της με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, και όχι μόνο στις αμιγώς οικονομικές, καθιστά την αξία του εσωτερικού ελέγχου ιδιαίτερα υψηλή και τις ευθύνες του απέναντι στη διοίκηση και τους μετόχους ιδιαίτερα μεγάλη.

Το πεδίο ανάπτυξης του εσωτερικού ελέγχου διεθνώς είναι μεγάλο με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την μετάβαση από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις σε πολυμετοχικούς και πολυεθνικούς κολοσσούς. Η φύση και η δομή τέτοιων επιχειρήσεων απαιτεί τον έλεγχο των εσωτερικών λειτουργιών ανεξάρτητα από το εάν κάτι τέτοιο επιβάλλεται από ανεξάρτητες ρυθμιστικές αρχές ή το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο.

Στην Ελλάδα ο εσωτερικός έλεγχος υιοθετήθηκε υποχρεωτικά από τις εταιρίες που είναι εισηγμένες στην Χρηματηστήριο Αξιών Αθηνών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αναπτύχθηκε οικειοθελώς και από άλλες επιχειρήσεις που επιδίωξαν τη συμμόρφωσή τους με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Ο κυριότερος αποτρεπτικός παράγοντας, για την οικειοθελή προσαρμογή, είναι το κόστος δημιουργίας ανεξάρτητου τμήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο κατά τη γνώμη μας καλύπτεται αν αναλογιστεί κανείς τα μακροχρόνια οφέλη, που προκύπτουν από την ορθή εφαρμογή των επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών.

Ο εσωτερικός έλεγχος ως έννοια δεν περιορίζεται μόνο σε επιχειρήσεις αλλά εφαρμόζεται και σε μη κερδοσκοπικούς - κοινωφελείς οργανισμούς, και το δημόσιο τομέα όπου η διασφάλιση της χρηστής διαχείρισης του δημοσίου χρήματος το επιβάλλει. Η ελληνική πραγματικότητα δεν έχει προσαρμοστεί νομοθετικά με την αναγκαιότητα αυτή με αποτέλεσμα η διαχείριση του δημοσίου χρήματος να ελέγχεται με τη μορφή αστυνόμευσης - και όχι σε όλες τις περιπτώσεις - από το ελεγκτικό συνέδριο. Βέβαια η ουσία του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι η αστυνόμευση - παρά το ότι και αυτή έχει τη θέση της - αλλά η δημιουργία ελεγκτικής και ηθικής κουλτούρας που αποφέρουν μακροχρόνια οφέλη στον δημόσιο τομέα όπως και στον ιδιωτικό.

Τέλος, πιστεύουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί πλέον όλο και μεγαλύτερη αναγκαιότητα στην ελληνική πραγματικότητα, για κάθε μεγάλη επιχείρηση και το δημόσιο τομέα, αν αναλογιστεί κανείς τόσο τα συνεχή διεθνή και εγχώρια σκάνδαλα αλλά και την ανάγκη εναρμόνισης της χώρας μας με το κοινοτικό δίκαιο.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, μτφ πρωτοτύπου *Professional Practices Framework του ΙΙΑ*, 2008
2. Καζατζής Ι. Χρήστος, *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*, 2006
3. Φίλος Λ. Γιάννης, *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου*, 2004
4. Φίλος Λ. Γιάννης, *Εγχειρίδιο Πολιτικών & Διαδικασιών*, 2004

### ΞΕΝΗ

1. Antony Tarantino, *Manager's Guide to Compliance*, 2006
2. Chambers Andrew, *Stakeholders – The Court of Public Opinion in Corporate Governance Handbook*
3. James Roth & Donald Espersen, *Internal Audit's Role in Corporate Governance Sarbanes-Oxley Compliance*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003
4. Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, 2006
5. K. H. Spencer Pickett, *The Internal Auditor at work*, , 2004
6. K. H. Spencer Pickett, *The Essensial Handbook of Internal Auditing*, 2005
7. K. H. Spencer Pickett, *Enterprise Risk Management – A Manager's Journey*, 2006
8. Robert R. Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, Sixth Edition, 2005
9. Robert R. Moeller, *Coso Enterprise Risk Management*, 2007