



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΜΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(ΜΒΑ 2004)

Η Επιτροπή του Επιστημολογικού Ελέγχου της Επιχειρήσεων
Η Σύγκλητος Πύση Ανάθεσης κάρου 1000 Έργου της
σε Επιστημολογική Πύση

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΟ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΟ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤΩΜ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΜΕΡΟΥΣ ΤΟΥ
ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΟΧΕΙΣ»

ΑΓΑΠΗΤΟΣ Σ. ΣΑΜΙΟΣ

ΠΤΥΧΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	49822
COMP.	23766
ΤΑΣΗ	657.6062 ΑΓΑ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΜΑΙΟΣ 2004
ΠΕΙΡΑΙΑΣ



00149822

Ευχαριστίες

Η προσπάθεια τόσο για τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της επιχειρησιακής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όσο και για τη σωστή απόδοση και περιγραφή της ήταν αρκετά δύσκολη. Η ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας δεν θα μπορούσε να έχει πραγματοποιηθεί χωρίς τη συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Χρήστου Καζαντζή, ο οποίος με τις εύστοχες και επίκαιρες παρατηρήσεις του, μου μετέδωσε τις σημαντικές γνώσεις και εμπειρίες του γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα. Θα ήθελα, λοιπόν, να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον καθηγητή μου, για τη συνολική του βοήθεια τόσο στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής όσο και στη διαμόρφωση μιας διαφορετικής αντίληψης για τον κόσμο των επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</i>	<i>V</i>
<i>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ</i>	<i>V</i>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1. Η σημασία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	6
2. Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας.....	8
3. Μεθοδολογία της έρευνας	9
4. Δομή και Περιεχόμενο της Ερευνητικής Εργασίας.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
<i>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ & ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</i>	<i>12</i>
1. Η έννοια και ο Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου	12
2. Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου	16
3. Το Νομικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα.....	18
4. Ο σκοπός και το περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	19
5. Τα συστατικά στοιχεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	22
6. Οι Αρχές του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	29
7. Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	35
8. Οι Βασικές Κατηγορίες Συστημάτων Ελέγχου	37
9. Είδη & Διακρίσεις του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	42
10. Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου από Εταιρία Ορκωτών Ελεγκτών Διεθνούς κύρους.....	46
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>52</i>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
<i>Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</i>	<i>54</i>
1. Τα βασικά στάδια της διαδικασίας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου	54
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>62</i>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
<i>Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</i>	<i>63</i>
1. Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή	63

2. Η Ευθύνη των Διοικητικών Στελεχών στη Λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου	64
3. Τοποθέτηση του Εσωτερικού Ελέγχου στην Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης.....	65
4. Οι Ρόλοι του Προσωπικού Εσωτερικού Ελέγχου.....	69
5. Η Επικοινωνία ως Βασικό Στοιχείο της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου. 73	
<i>Βιβλιογραφία</i>	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ..... 76

1. Η προσέγγιση και η φύση του σχεδιασμού του εσωτερικού έλεγχου 76
2. Βασικά ερωτήματα στον καθορισμό των στόχων της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου..... 77
3. Ο καθορισμός της στρατηγικής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου..... 79
4. Ανάπτυξη Υποστηρικτικών Πολιτικών και Διαδικασιών 81
5. Ανάπτυξη Προγραμμάτων Εργασίας Εσωτερικού Ελέγχου..... 82

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ..... 84

6. Τύποι Οργάνωσης της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου 84
 7. Οργανωτική δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου..... 87
 8. Έκταση αποκέντρωσης εξουσιών της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου..... 90
- Βιβλιογραφία* 92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ..... 93

1. Η χρησιμότητα και ο σκοπός των Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου..... 93
 2. Αναλυτική παρουσίαση των Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου 95
 3. Κώδικας Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών 98
- Βιβλιογραφία*..... 102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ..... 103

1. Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου 103
 2. Βασικές Αρχές για την Επιτροπή Ελέγχου..... 104
 3. Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Επιτροπή Ελέγχου..... 107
 4. Πλαίσιο εργασίας της Επιτροπής Ελέγχου 109
- Βιβλιογραφία* 118

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	119
1. Ο Εξωτερικός Έλεγχος και η συνεργασία του με τον Εσωτερικό Έλεγχο.....	119
2. Διαφορές και Ομοιότητες Εσωτερικού & Εξωτερικού Ελέγχου.....	122
3. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών & Εξωτερικοί Ελεγκτές.....	124
4. Επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου από τον εξωτερικό έλεγχο.....	127
5. Επισκόπηση της αποτελεσματικότητας τον εξωτερικού ελέγχου από τον εσωτερικό έλεγχο.....	127
<i>Βιβλιογραφία</i>	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΑΡΟΧΕΑ	130
(OUTSOURCING)	130
1. Η σημασία της ανάθεσης έργου σε εξωτερικό παροχέα (Outsourcing).....	130
2. Η έννοια του outsourcing.....	132
3. Είδη του outsourcing.....	133
4. Λόγοι για την πραγματοποίηση του outsourcing.....	135
5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του outsourcing.....	136
6. Παράμετροι της διαδικασίας λήψης απόφασης για outsourcing.....	142
7. Προβλήματα της απόφασης για outsourcing.....	142
8. Κίνδυνοι από τη χρησιμοποίηση του outsourcing.....	144
9. Επίδραση στο προσωπικό.....	146
10. Τα βασικά σημεία για πετυχημένο outsourcing.....	146
<i>Βιβλιογραφία</i>	152

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (OUTSOURCING)	153
1. Η Έκταση χρησιμοποίησης του Outsourcing στην Παροχή Υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.....	153
2. Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση του outsourcing στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.....	156
3. Κριτήρια για τη χρησιμοποίηση του outsourcing στην υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου.....	160
4. Η επιλογή του παροχέα της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και η σύναψη συμφωνίας.....	162
5. Έρευνες σχετικές με την πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου με τη μεθοδο του outsourcing.....	166
<i>Βιβλιογραφία</i>	172

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΥΓΕΙΑΣ	173
1. Εισαγωγή	173
2. Ο Σκοπός και η Αποστολή του οργανισμού παροχής υγείας	173
3. Το μέγεθος και οι παροχές του οργανισμού υγείας	174
4. Το προσωπικό και ο εξοπλισμός του οργανισμού	175
5. Η Διοίκηση του οργανισμού	176
6. Η λειτουργία και η οικονομική απόδοση του οργανισμού	177
7. Η αναγκαιότητα πραγματοποίησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας	179
8. Η χρησιμοποίηση της μεθόδου του outsourcing στην παροχή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου	180

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	183
--------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	191
--------------------	-----

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Βασικές διακρίσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	42
Διάγραμμα 2: Η Μεθοδολογία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου από την Deloitte & Touche.....	46
Διάγραμμα 3: Τριτοβάθμια κλίμακα αξιολόγησης του κινδύνου από την Deloitte & Touche.....	47
Διάγραμμα 4: Η διαδικασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.....	55
Διάγραμμα 5: Τυπικό Οργανωτικό διάγραμμα εμπορικής επιχείρησης.....	68
Διάγραμμα 6: Οργανωτική δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	88
Διάγραμμα 7: Διπλή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	89

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Στοιχεία έκτασης εφαρμογής του outsourcing στον εσωτερικό έλεγχο.....	154
Πίνακας 2: Κίνητρα ανάθεσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό παροχέα.....	155
Πίνακας 3: Αριθμός κρεβατιών του οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας.....	177
Πίνακας 4: Αριθμός νοσηλεύομενων ασθενών, επισκεπτών ασθενών κα χειρουργικών επεμβάσεων στον οργανισμό παροχής υγείας.....	178
Πίνακας 5: Μέσος χρόνος παραμονής και μέσο ποσοστό πληρότητας στον οργανισμό παροχής υγείας.....	178
Πίνακας 6: Πίνακας εσόδων του οργανισμού παροχής υγείας.....	179

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η σημασία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα ιδιαίτερα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον που ενέχει σοβαρούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να προέρχονται από τον ίδιο τους τον ανταγωνισμό, το οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον, την πιθανή επιχειρησιακή αποτυχία των πελατών, τις καινοτομίες που οι ίδιες αναλαμβάνουν και προωθούν, τις αποφάσεις των οργάνων ρυθμιστικού παρεμβατισμού και τις πολλές αβεβαιότητες που πολλές φορές είναι συνυφασμένες με τις συνήθειες δραστηριότητές τους. Υπάρχουν βέβαια και κίνδυνοι που σχετίζονται με λάθη και ανώμαλες καταστάσεις ηθελημένες ή αθέλητες της ίδιας της επιχείρησης.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προκειμένου να τις θωρακίσουν από ηθελημένες ή αθέλητες πράξεις, ενέργειες και συμπεριφορές, βλαπτικές και επιζήμιες των επιχειρησιακών τους συμφερόντων υιοθετούν και αναπτύσσουν κατάλληλα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου. Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (System of Internal Control) μπορεί γενικά να οριστεί ως το σύνολο των επιχειρησιακών εκείνων δράσεων (1) προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, (2) διασφάλισης και ελέγχου της ακρίβειας της αξιοπιστίας των λογιστικών της στοιχείων, (3) προώθησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων της και (4) ενθάρρυνσης της πιστής τήρησης και εφαρμογής των επιχειρησιακών της πολιτικών.

Η μεγάλη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου αναγνωρίστηκε από το Νομοθετικό Σώμα των ΗΠΑ από το 1977 όταν με την ψήφιση σχετικού διατάγματος όλες οι επιχειρήσεις που υπόκεινται στη δικαιοδοσία της Αμερικάνικης Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC – Securities and Exchange Commission) είναι υποχρεωμένες να διαθέτουν ένα επαρκές

σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Οι επιχειρήσεις που δεν συμμορφώνονται με την ως άνω επιταγή απειλούνται με πρόστιμα και πιθανή φυλάκιση των νομίμων εκπροσώπων τους.

Το 1987 η Εθνική Επιτροπή Απατηλών Χρηματοοικονομικών Εκθέσεων των ΗΠΑ καταλήγει με μία πρόταση σύμφωνα με την οποία όλες οι ανώνυμες εταιρίες θα πρέπει να διαθέτουν εσωτερικούς ελέγχους οι οποίοι θα πρέπει να διασφαλίζουν την πρόληψη απατηλών χρηματοοικονομικών εκθέσεων ή τον έγκαιρο εντοπισμό τους.

Τα καθ' ύλην αρμόδια όργανα της Ελληνικής Κεφαλαιαγοράς (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς & Δ.Σ. ΧΑΑ) απαιτούν από τις επιχειρήσεις, που επιθυμούν την εισαγωγή των μετοχών τους στο ΧΑΑ, να διαθέτουν αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο.

Παρά τη μεγάλη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων και την ευημερία των επιχειρήσεων αλλά και για την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων της αγοράς, η ερευνητική προσπάθεια της Πανεπιστημιακής κοινότητας στη χώρα μας είναι σχετικά περιορισμένη στον τομέα αυτό. Ιδιαίτερα μάλιστα σε ό,τι αφορά τις σύγχρονες εξελίξεις στο χώρο του Εσωτερικού Ελέγχου, όπως είναι για παράδειγμα η ανάθεση μικρού ή μεγάλου τμήματος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς (outsourcing) με μεγάλη εξειδίκευση, κύρος και εμπειρία.

Μία ενδεικτική έρευνα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (1996) των ΗΠΑ αποκάλυψε ότι το 21,5 % των Αμερικανικών επιχειρήσεων του δείγματος και το 31,5 % των αντίστοιχων επιχειρήσεων του Καναδά άρχισαν να αναθέτουν ένα μέρος του έργου του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς αντίστοιχων υπηρεσιών (outsourcing). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή των επικεφαλής των Διευθύνσεων Εσωτερικού Ελέγχου και αποκάλυψε μεταξύ άλλων τους βασικούς λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις να αναθέτουν σε εξωτερικούς εξειδικευμένους παροχείς ένα τμήμα του έργου μιας ιδιαίτερα σημαντικής λειτουργίας τους, αυτής του Εσωτερικού Ελέγχου.

2. Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας

Οι βασικοί αντικειμενικοί στόχοι της ερευνητικής αυτής προσπάθειας είναι:

Πρώτον, να παρουσιάσει την εννοιολογική οριοθέτηση, τη δομή, το περιεχόμενο, τα πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας καθώς και τις σύγχρονες εξελίξεις της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων. Στα πλαίσια επίτευξης αυτού του στόχου ερευνώνται οι σχέσεις του Εσωτερικού Ελέγχου με τον Εξωτερικό Έλεγχο και τους εξωτερικούς ελεγκτές καθώς και η χρησιμότητα της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου για την αντιμετώπιση επιχειρησιακών ελέγχων και απατηλών συμπεριφορών μέσα στην επιχείρηση.

Ο **δεύτερος** αντικειμενικός στόχος της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση της σύγχρονης τάσης πολλών επιχειρήσεων, κυρίως του εξωτερικού να αναθέτουν σε εκτός επιχείρησης εξειδικευμένους παροχείς υπηρεσιών (outsourcing) μέρος της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Αναλυτικότερα αναζητούνται, αξιολογούνται και καταγράφονται τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτού του είδους των αποφάσεων. Μέσα από έρευνα της διεθνούς κυρίως βιβλιογραφίας επιχειρείται η καταγραφή επιχειρησιακών εμπειριών. Παρουσιάζεται τέλος συνοπτικά μία μελέτη περιπτώσεως ενός μεγάλου Ελληνικού οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας, ο οποίος αποφάσισε πρόσφατα την ανάθεση του έργου της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε Ελεγκτική εταιρία διεθνούς κύρους. Τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρείται να απαντηθούν από την επιτόπια έρευνα στον οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας είναι:

- Ποια ήταν τα κίνητρα ανάθεσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό παροχέα;
- Ποιος ήταν ο σκοπός αυτής της ανάθεσης και οι προσδοκώμενες ωφέλειες για τον οργανισμό;
- Η χρησιμοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού από τον παροχέα υπηρεσίας outsourcing επιτρέπει την καλύτερη τοποθέτηση του και αξιοποίηση του;
- Επιλέχθηκαν για outsourcing οι δραστηριότητες εκείνες για τις οποίες παρουσιάζεται έλλειψη ικανοτήτων από το υπάρχον προσωπικό του οργανισμού;
- Μερικό ή Ολικό outsourcing και ποιοι είναι οι λόγοι εφαρμογής του;
- Πραγματοποιούνται οι λειτουργικοί έλεγχοι το ίδιο καλά με τους χρηματοοικονομικούς;

- Ποια μέθοδο προσέγγισης του ελέγχου επιλέχθηκε;
- Πως επέδρασε στο προσωπικό και γενικότερα στη απόδοση του η πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από κάποιο εξωτερικό παροχέα;

Η καλλίτερη πρόσβαση και χρησιμοποίηση εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού είναι ένας από τους βασικότερους δικαιολογητικούς λόγους που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία για το outsourcing του εσωτερικού ελέγχου. Η διάθεση εξειδικευμένου και διαρκώς επιμορφωμένου ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα των μεγάλων εταιριών Ορκωτών Ελεγκτών στην αγορά του outsourcing υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου. Ένας από τους σκοπούς αυτής της έρευνας είναι να εντοπίσει και άλλους σημαντικούς λόγους – αιτίες για το outsourcing της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Στη διεθνή βιβλιογραφία εκτός από τα πλεονεκτήματα των επιχειρησιακών επιλογών για outsourcing της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχουν διατυπωθεί και αρκετές επιφυλάξεις, όπως η σχετικά μικρή γνώση στις επιχειρήσεις από τον παροχέα των εξωτερικών υπηρεσιών, η πιθανή αποδυνάμωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης κ.α. Παρά την ασκούμενη, όμως κριτική και των υποστηριζόμενων μειονεκτημάτων του outsourcing οι μεγάλες εταιρίες Ορκωτών Ελεγκτών αυξάνουν συνεχώς τον κύκλο εργασιών τους που προέρχεται από την ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς. Στη χώρα μας, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δεν επιτρέπει στις εισηγμένες εταιρίες την πραγματοποίηση του outsourcing υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, προτρέποντας έτσι έμμεσα τις εταιρίες αυτές στην ισχυροποίηση των δικών τους λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου και κατά συνέπεια την ενδυνάμωση των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου.

3. Μεθοδολογία της έρευνας

Η ερευνητική αυτή εργασία σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις. Στην **πρώτη φάση** έγινε μία εκτενής έρευνα της Ελληνικής και της Διεθνούς βιβλιογραφίας για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Πολύτιμη εμπειρία συγκεντρώθηκε, επίσης, από επιτόπιες επισκέψεις σε μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες και από συναντήσεις με μέλη του

Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Στη φάση αυτή έγινε περισσότερο κατανοητή η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ο τρόπος προσέγγισης της ενώ συγκεντρώθηκε και το απαραίτητο υλικό για ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα της ερευνητικής αυτής προσπάθειας που είναι το outsourcing του ελεγκτικού έργου. Με βάση το υλικό που συλλέχθηκε και την απόκτηση της κατάλληλης εμπειρίας από τις προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη ελεγκτικών εταιριών έγινε η συνολική ανάπτυξη της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου και πραγματοποιήθηκαν οι ανοικτές συνεντεύξεις με τα ανώτατα στελέχη του Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας προκειμένου να διασφαλισθεί ο αποκλεισμός ουσιαστών αποκλίσεων από τη δομημένη παρουσίαση της σχετικής μελέτης περίπτωσης.

Η δεύτερη φάση της έρευνας αφιερώθηκε στην προετοιμασία της μελέτης περιπτώσεως η οποία σε μεγάλο βαθμό επιβεβαιώνει τις τάσεις που παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία για το outsourcing των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη αυτή προσεγγίζει σε σημαντικό βαθμό τα βασικά πλεονεκτήματα από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

4. Δομή και Περιεχόμενο της Ερευνητικής Εργασίας

Η εργασία αυτή αποτελείται από έντεκα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται ενδεικτικά η έμφαση που δίνει ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, αναπτύσσονται οι βασικοί στόχοι αυτής της ερευνητικής προσπάθειας καθώς και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συγκεκριμένη εργασία. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου καθώς και η έννοια, το περιεχόμενο και ο σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Στο τρίτο κεφάλαιο εξηγούνται τα βήματα της διαδικασίας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Στη συνέχεια αναπτύσσεται ο τρόπος στελέχωσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και η δράση του προσωπικού του. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται ο τρόπος σχεδιασμού και οργάνωσης των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα επαγγελματικά Πρότυπα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου ενώ στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου και οι αρμοδιότητές της. Στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται σχετική αναφορά στις σχέσεις εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Στο

επόμενο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της ανάθεσης έργου σε εξωτερικό παροχέα (outsourcing) ενώ στο δέκατο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έκταση εφαρμογής της μεθόδου του outsourcing στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Στο ενδέκατο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά μία μελέτη περιπτώσεως εφαρμογής της μεθόδου του outsourcing στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου από ελεγκτική εταιρία σε έναν μεγάλο οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας. Στο τελευταίο μέρος αυτής της εργασίας αναφέρονται συγκεντρωτικά όλα τα συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση και καταγράφεται η μεγάλη σημασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς και η όλο και περισσότερο αυξανόμενη τάση ανάθεσης της συγκεκριμένης λειτουργίας σε εξωτερικούς παροχείς (outsourcing).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ & ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Η έννοια και ο Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Επαγγελματικός σύλλογος των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - ΙΙΑ), δίνει στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function) τον παρακάτω ορισμό (1978):

«Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης, η οποία, εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες ως προσφερόμενη υπηρεσία στην επιχείρηση»

Ο όρος «έλεγχος» από τη μία πλευρά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ορθότητα των λογιστικών πράξεων ή για τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και από την άλλη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξέταση και την εκτίμηση των δραστηριοτήτων της Ανώτατης Διοίκησης.

Ο όρος «εσωτερικός» αναφέρεται στην ελεγκτική εργασία η οποία πραγματοποιείται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό από το προσωπικό του διαχωρίζοντας τον κατ' αυτόν τον τρόπο από κάθε ελεγκτική εργασία που πραγματοποιείται από εξωτερικούς Ορκωτούς Ελεγκτές ή από άλλα μέρη που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.

Στον παραπάνω ορισμό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών περιλαμβάνονται συγκεκριμένοι όροι οι οποίοι θα αποσαφηνιστούν σύμφωνα με την έννοια, το περιεχόμενο και το σκοπό της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

- Ο όρος «ανεξάρτητη» χαρακτηρίζει την ελεγκτική εργασία που είναι ελεύθερη από περιορισμούς, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το σκοπό και την αποτελεσματικότητα του ελέγχου ή σε μεταγενέστερο στάδιο να αλλοιώσουν την έκθεση ελέγχου που περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις παρατηρήσεις των

ελεγκτών.

- Ο όρος της «εκτίμησης» επιβεβαιώνει την προσπάθεια που κάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές να αξιολογήσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης κατά την εξαγωγή των συμπερασμάτων τους.
- Ο εσωτερικός έλεγχος «εγκαθίσταται» στον οργανισμό ως μία σημαντική λειτουργία γεγονός που επιβεβαιώνει το δημιουργικό της ρόλο.
- Οι όροι της «εξέτασης» και της «αξιολόγησης» περιγράφουν τη δράση του εσωτερικού ελέγχου πρώτα ως δράση αναζήτησης και εξεύρεσης πληροφοριών και στη συνέχεια ως δράση κρίσης και αξιολόγησης των δραστηριοτήτων.
- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία λειτουργία η οποία εκτείνεται και εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Το τελικό προϊόν του εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ως βοηθητική και ενισχυτική «υπηρεσία» για τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ έδωσε με το πέρασμα του χρόνου έναν πληρέστερο και **αναλυτικότερο ορισμό** στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, που έχει ως εξής:

«Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, να οργανωθεί και να κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών πράξεων, που στόχο έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι οι παρακάτω στόχοι θα επιτευχθούν:

- Επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για λειτουργίες και προγράμματα της επιχείρησης.
- Οικονομική και επαρκή χρήση των πόρων.
- Προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης
- Αξιοπιστία και ακεραιότητα των πληροφοριών.
- Συμμόρφωση με πολιτικές, πλάνα, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς».

Η ευρύτητα της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου καθιστά αναγκαίο τον προσδιορισμό του ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όπως έχει επαναπροσδιορισθεί αρκετές φορές μέχρι σήμερα.

Στη συνέχεια παρατίθενται τρεις επιπλέον ορισμοί για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου από διαφορετικές πηγές, οι οποίοι δίνουν μία ελαφρώς διαφοροποιημένη διάσταση στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου:

- **Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών ΗΠΑ (AICPA - American Institute of Certified Public Accountants)**

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από το πρόγραμμα και όλες τις συντονισμένες μεθόδους και μετρήσεις που είναι προσαρμοσμένες στην επιχείρηση ώστε να προστατεύονται τα περιουσιακά της στοιχεία, να ελέγχεται η ακρίβεια και η αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων, να προωθείται η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και να ενθαρρύνεται η υποστήριξη των διοικητικών πολιτικών της επιχείρησης.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την AICPA χρονολογείται περίπου στα 1949 και αναγνωρίζει ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εκτείνεται πέρα από τα θέματα που σχετίζονται άμεσα με τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνει τον έλεγχο του προϋπολογισμού, τα πρότυπα κόστη, τις περιοδικές αναφορές λειτουργίας της επιχείρησης και στατιστικές αναλύσεις.

- **Basle Committee on Banking Supervision**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία διαδικασία που εκτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, την Ανώτατη Διοίκηση και το προσωπικό όλων των επιπέδων. Δεν είναι απλώς μία διαδικασία ή πολιτική που εκτελείται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο αλλά είναι συνεχής και εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Ιστορικά, η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου ήταν ένας μηχανισμός για τη μείωση φαινομένων απάτης, κατάχρησης και σφαλμάτων, αλλά με το πέρασμα του χρόνου έγινε πιο εκτεταμένη, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί.

- **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία λειτουργία που πραγματοποιείται με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του υπολοίπου προσωπικού και είναι σχεδιασμένη να παρέχει επαρκή ασφάλεια για την επίτευξη των παρακάτω στόχων:

- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, π.χ. βασικοί επιχειρηματικοί στόχοι: απόδοση και κερδοφορία από την επίτευξη των στόχων, προστασία πόρων.
- Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών.
- Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς

Ο όρος του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit) υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες και αναφέρεται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function), που **αντικειμενικός σκοπός** της είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω της διαρκούς αξιολόγησης της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (System of Internal Control) καθώς και η πρόταση βελτιώσεων όπου διαπιστώνονται αδυναμίες, προκειμένου το Σύστημα αυτό να θωρακίζει την επιχείρηση από πράξεις ή παραλείψεις βλαπτικές των συμφερόντων της. Όπως θα αναπτυχθεί στη συνέχεια, ο βασικός σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει κατά τον αποδοτικότερο τρόπο τους αντικειμενικούς της στόχους.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αντιλαμβάνονται την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των διαφόρων τύπων ελέγχου, τη μεγάλη σημασία που έχει για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του δικού τους έργου το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και τη δυνατότητα που παρέχει το σύστημα αυτό για την καλύτερη εκτέλεση των επιμέρους ελέγχων στο σύνολο της επιχείρησης. Μέσα από τη συνολική έννοια του ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές εξετάζουν και αξιολογούν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και παρέχουν την καλύτερη υπηρεσία στον οργανισμό.

2. Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι πρώτες αναθέσεις εσωτερικού ελέγχου απέβλεπαν να ικανοποιήσουν πολύ βασικές και ξεκάθαρες επιχειρησιακές ανάγκες. Η διοίκηση χρησιμοποιούσε τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου για να διαπιστώσει αν τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού προστατεύονταν με σωστό τρόπο, αν οι εταιρικές διαδικασίες και οι πολιτικές ήταν συμβατές μεταξύ τους και αν οι χρηματοοικονομικές εγγραφές πραγματοποιούνταν με ακρίβεια. Επίσης, δινόταν μεγάλη έμφαση στην ανίχνευση φαινομένων απάτης (Fraud) καθώς και στη διατήρηση της καλής κατάστασης της επιχείρησης. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο ο εσωτερικός έλεγχος θεωρούταν ως προέκταση της δουλειάς των εξωτερικών ελεγκτών.

Ο εσωτερικός ελεγκτής είχε ένα περιορισμένο ρόλο μέσα στην επιχείρηση με σχετικά μικρή ευθύνη στο ευρύτερο διοικητικό πεδίο του οργανισμού. Ο βασικός του ρόλος ήταν να ελέγχει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών στοιχείων και να αναλαμβάνει το ρόλο «αστυνόμου» παρά ενός συναδέλφου που βοηθά στην επαρκή βελτίωση των επιχειρησιακών επιδόσεων. Μια παρόμοια εικόνα υπάρχει ακόμα και σήμερα για τους σύγχρονους εσωτερικούς ελεγκτές αν και ο τρόπος δράσης τους έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά από το παρελθόν ενώ έχει διευρυνθεί και η αποστολή τους.

Με το πέρασμα του χρόνου η αύξηση της έντασης και της πολυπλοκότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών, καθώς και η αύξηση των διοικητικών προβλημάτων οδήγησαν την ανώτατη διοίκηση στην ανάγκη της καλύτερης αξιοποίησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Μέσα στις επιχειρήσεις υπήρχαν ήδη άτομα τα οποία είχαν τις κατάλληλες εμπειρίες προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σ' αυτή τη λειτουργία χωρίς να αυξηθεί το επιχειρησιακό κόστος.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές επωφελήθηκαν αυτών των ευκαιριών και καθιέρωσαν νέους τύπους υπηρεσιών και σταδιακά ανέλαβαν ευρύτερες και περισσότερο διοικητικές ευθυνότητες. Επειδή η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ήταν αρχικά προσανατολισμένη προς τη λογιστική, οι νέες τάσεις εμφανίστηκαν πρώτα στα τμήματα λογιστικής και χρηματοοικονομικών. Με την πάροδο του χρόνου οι εργασίες του εσωτερικού ελέγχου επεκτάθηκαν και σε πολλές μη χρηματοοικονομικές περιοχές της επιχείρησης.

Το 1942 ιδρύθηκε στη Νέα Υόρκη το **Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – IIA)** το οποίο σχηματίστηκε από ανθρώπους που έφεραν τον τίτλο του «εσωτερικού ελεγκτή» στις επιχειρήσεις που εργάζονταν και οι οποίοι ήθελαν να μοιραστούν κοινές εμπειρίες και γνώσεις στο νέο αυτό επάγγελμα.

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον απαίτησε μεγαλύτερη εμπλοκή του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee), ένα πιο ενεργητικό ρόλο των μετόχων και μεγαλύτερη ανεξαρτησία των Ορκωτών Λογιστών (εξωτερικοί ελεγκτές), με άμεση συνέπεια την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των εσωτερικών ελεγκτών. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ διευρύνεται σε μία διεθνή οργάνωση με πάνω από 60.000 μέλη και 200 τοπικά γραφεία παγκοσμίως, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζεται η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Στους περισσότερους οργανισμούς σήμερα ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι πλέον μία δραστηριότητα εξαρτημένη από την προσωπικότητα του ελεγκτή, παρόλο που ο ρόλος του είναι σημαντικός στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Σε κάποιους άλλους οργανισμούς, ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί σε επίπεδο ρουτίνας ενώ σε άλλες περιπτώσεις περιορίζεται αποκλειστικά στις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Όλα αυτά είναι εξαιρέσεις που δεν αντικατοπτρίζουν τις δυνατότητες του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου παρά μόνο την έλλειψη δυναμικών ενεργειών σε όλο τον οργανισμό.

Σήμερα, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες του σε όλες τις επιχειρησιακές περιοχές των οργανισμών και έχει καθιερωθεί ως ένα σεβαστό μέρος της ανώτατης διοίκησης. Σ' ένα αυξανόμενο βαθμό ο σύγχρονος εσωτερικός ελεγκτής υπηρετεί το Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee). Ενώ κάποτε ο εσωτερικός ελεγκτής ήταν ανύπαρκτος με μικρή επικοινωνία και σύνδεση με την Επιτροπή Ελέγχου, σήμερα ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου σε πολλούς οργανισμούς έχει ενεργητικό ρόλο και επικοινωνία με την Επιτροπή Ελέγχου.

Η απομάκρυνση των εσωτερικών ελεγκτών από την καθαρά λογιστική και χρηματοοικονομική φύση του ελέγχου και η αποτυχία τους να ασχοληθούν με κρίσιμες χρηματοοικονομικές λειτουργίες έδωσε την ευκαιρία στις ελεγκτικές εταιρίες, όπως θα δούμε στο δέκατο κεφάλαιο, να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου με τη μορφή **outsourcing**.

3. Το Νομικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το ενδιαφέρον για την ίδρυση οργανωμένου σώματος ελεγκτών άρχισε το 1931 με το Ν. 5076 και υλοποιήθηκε το 1955 με τον Ν.Δ. 3329/1955, βάσει του οποίου ιδρύθηκε το Σώμα Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ), που πρόκειται για εξωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό των μετόχων, σε αντίθεση με τους εσωτερικούς ελεγκτές που ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό της διοίκησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το "Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών" (Ε.Ι.Ε.Ε.), το οποίο είναι και το καθ' ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος άρχισε να γίνεται γνωστός στο ευρύ κοινό μέσω προβολής του από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, με την διοργάνωση των δύο ευρωπαϊκών συνεδρίων στην Ελλάδα, το 1994 και 1997 καθώς και με τη σύνδεση του ελληνικού ινστιτούτου με το αντίστοιχο Ινστιτούτο της Αμερικής (Institute of Internal Auditors) ως και με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (Ε.Ο.Ι.Ι.Α.).

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών, εισαγωγή εταιρειών στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (ΧΑΑ), καθώς και η

ολοκληρωτική οικονομική ένταξη της Ελλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση, συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Με την απόφαση 2438 η Τράπεζα της Ελλάδος, κάνει λόγο για την Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) και την ανεξαρτησία του ελέγχου. Παράλληλα η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Ε.Λ.Δ.Ε., ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, δύο αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (5/204 και ο νόμος 3016) για την εταιρική διακυβέρνηση, με ρητές διατάξεις, υποχρεώνει τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Όλες οι παραπάνω αποφάσεις συνέβαλαν θετικά στην αναγνώριση και στην αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την αναβάθμιση του ελεγκτικού επαγγέλματος στη χώρα μας, γεγονός που συμβάλλει θετικά στη συμβολή για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

4. Ο σκοπός και το περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Το **Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου** (Internal Control System) αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων σ' αυτή. Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει όλα τα μέτρα, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις πολιτικές που εξασφαλίζουν την καλή λειτουργία, την προστασία των περιουσιακών στοιχείων και συμφερόντων της επιχείρησης.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει την κατάλληλη οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης, την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, τη χρηματοοικονομική της οργάνωση καθώς και όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό (α) τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων, (β) τη διασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, (γ) τη συνεχή βελτίωση της

αποδοτικότητας όλων των δραστηριοτήτων της και (δ) την ενθάρρυνση και τη μέτρηση της προσαρμογής των διαφόρων οργάνων στις πολιτικές της επιχείρησης. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μεταφέρει όλα τα μηνύματα, τις εντολές και τις αντιδράσεις προς τη διοίκηση, καθώς και προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι κάτι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση. Το σύστημα αυτό συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα για τους στόχους του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να διατυπωθούν τα εξής:

- I. Τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης για να μην κλαπούν ή καταστραφούν από τύχη ή ηθελημένες ενέργειες πρέπει να προστατευθούν με κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχων. Οι επιμέρους αυτοί μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προστατεύουν όχι μόνο τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία (αποθέματα, μηχανήματα κ.λ.π) αλλά και τα μη φυσικά περιουσιακά στοιχεία, όπως του λογαριασμούς πελατών, τις συμβάσεις και τα λογιστικά τεκμήρια (ημερολόγια, καθολικά κ.λ.π).
- II. Οι διοικούντες μίας επιχείρησης για τη λήψη όλων των αναγκαίων αποφάσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της, έχουν ανάγκη ενός ευρύτατου φάσματος ακριβών και αξιόπιστων πληροφοριών. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στοχεύει να ικανοποιήσει τις πληροφοριακές ανάγκες των στελεχών μιας επιχείρησης με αξιόπιστες πληροφορίες.
- III. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν έχει ως στόχο μόνο την προστασία των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης αλλά και τον αποκλεισμό ή την αποθάρρυνση σπατάλης και αντιοικονομικής χρησιμοποίησης όλων των παραγωγικών της συντελεστών. Το σύστημα αυτό πρέπει να εμποδίζει κάθε αντιπαραγωγική επικάλυψη δραστηριοτήτων, υποαπασχόληση πόρων και κάθε μορφή ανταποδοτικής χρησιμοποίησης των μέσων.

IV. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διασφαλίζει τη συμμόρφωση του προσωπικού μιας επιχείρησης στις κανονικές διατάξεις, τις εγκυκλίους, στις στρατηγικές και τις πολιτικές που επιλέγει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

Στους αντικειμενικούς σκοπούς του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σχετικά με τη λειτουργία του μπορούν να προστεθούν τα εξής:

- α. Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, όπως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς καθορισμένους στόχους.
- β. Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών της επιχείρησης. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της μονάδος σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- γ. Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων της επιχείρησης.
- δ. Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγρα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- ε. Να συμπεριλαμβάνει στη δομή τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος.
- ζ. Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών, να συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολουμένων.

- η. Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις - εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από την επιχείρηση.
- θ. Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- ι. Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

Την εννοιολογική οριοθέτηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου διακρίνει μία αντιπαλότητα των επιμέρους στόχων του. Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων είναι δυνατόν να αυξηθεί με μείωση της αποδοτικότητας. Όταν το κόστος για την επίτευξη των δύο πρώτων στόχων είναι μεγαλύτερο από τις ωφέλειες που θα προκύψουν, τότε το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι λειτουργικά αναποδοτικό.

Κατά τον αρχικό σχεδιασμό ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και κατά τις μεταγενέστερες τροποποιήσεις – βελτιώσεις του, οι υπεύθυνες διοικήσεις και οι ελεγκτές θα πρέπει προσεκτικά να εκτιμούν το κόστος και τις ωφέλειες του συστήματος. Το κόστος του συστήματος δεν πρέπει να υπερβαίνει τις αναμενόμενες ωφέλειες του.

5. Τα συστατικά στοιχεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Σήμερα, το κοινά αποδεκτό μοντέλο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (System of Internal Control) περιλαμβάνεται στην έκθεση του **COSO (Committee on Sponsoring Organizations)** και δημοσιεύθηκε πρώτη φορά το 1992. Ο σκοπός αυτής της έκθεσης ήταν ο καλύτερος προσδιορισμός της έννοιας και του σκοπού του εσωτερικού ελέγχου με ένα τέτοιο τρόπο ώστε η διοίκηση να αποδεχτεί με περισσότερη προθυμία τις ευθύνες της σχετικά με την εγκατάσταση μέσα στην επιχείρηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Μετά από 3 χρόνια η AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) υιοθέτησε αυτή την έκθεση στα Αμερικανικά Λογιστικά Πρότυπα (GAAP) και πιο

συγκεκριμένα στο πρότυπο 78 (SAS 78). Η επιτροπή COSO γνωστή και ως “National Committee on Fraudulent Financial Reporting” αποτελείται από τα εξής μέλη: AICPA, American Accounting Association, Financial Executives Institute, The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants.

Σύμφωνα με την έκθεση της επιτροπής COSO, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από πέντε **συστατικά στοιχεία** που είναι τα παρακάτω: περιβάλλον του ελέγχου (Control Environment), εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment), δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities), πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication), επιθεώρηση-έλεγχος (Monitoring).

1) Περιβάλλον ελέγχου (Control Environment)

Το περιβάλλον του ελέγχου αποτελεί την κάλυψη που παρέχει η διοίκηση στη λειτουργία του ελέγχου. Οτιδήποτε συμβαίνει μέσα στον οργανισμό έχει επίδραση στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και κατ’ επέκταση στο περιβάλλον του ελέγχου (Control Environment). Ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου ενισχύει σημαντικά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ενώ ένα αδύναμο ή μη αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου μπορεί να την αποδυναμώνει αλλά και να μειώσει την αποδοτικότητα της.

Το περιβάλλον καθορίζει τη στάση του οργανισμού σε θέματα ηθικής (ethics), στο πως η διοίκηση δίνει έμφαση στους επιμέρους ελέγχους, πως επηρεάζει τη συνείδηση όλων των εργαζομένων απέναντι στον έλεγχο και στο πως εξασφαλίζει την πειθαρχία και τη δομή στην επιχείρηση.

Το περιβάλλον ελέγχου αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

- Ακεραιότητα – Εντιμότητα – Ηθικές Αξίες: Η εντιμότητα και οι ηθικές αξίες που επικρατούν στην επιχείρηση καθώς και η συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης και της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα, επιδρούν στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση της εταιρίας πρέπει να καθιερώνει συμπεριφορές και ηθικές αξίες με στόχο την ειλικρίνεια και τις υψηλές αξίες. Αυτό επιδρά στη συμπεριφορά του προσωπικού

και ενισχύει την πεποίθηση των εργαζομένων ότι η διοίκηση υποστηρίζει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, την ειλικρίνεια και τις αποτελεσματικές λειτουργίες. Τα πρότυπα συμπεριφοράς είναι αποτελεσματικά όταν αναφέρονται σε τέτοιες πολιτικές που ο καθένας μπορεί να διαβάσει και οι οποίες συμβαδίζουν με τους κώδικες ηθικής της επιχείρησης. Το άρθρο το οποίο δείχνει πότε κάποιος δεν ακολουθεί τους κώδικες της εταιρίας ενεργοποιείται είτε για την απόλυση κάποιου εργαζομένου είτε για πειθαρχική ενέργεια και βοηθά στη διασφάλιση της ηθικής συμπεριφοράς και σε περίπτωση παραβίασης των κανόνων βοηθά στη πραγματοποίηση της πειθαρχικής ενέργειας ή στην απόλυση.

- Φιλοσοφία Διοίκησης και Λειτουργικό Μοντέλο: Η φιλοσοφία της διοίκησης και το μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης έχουν μία σημαντική επίδραση στον τρόπο πραγματοποίησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Αποκέντρωση και Παραχώρηση της εξουσίας και της Ευθύνης: Η αποτελεσματική και συνεπής εκχώρηση της ανάλογης εξουσίας και ευθύνης, ενισχύει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η αποτυχία μίας επαρκούς μεταβίβασης των δικαιοδοσιών καθώς και ευθύνης επιδρά αρνητικά σε ένα μεγάλο μέρος του ελέγχου. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε ένα πρόσωπο χωρίς την παροχή της απαραίτητης εξουσίας, επηρεάζει τις λειτουργίες της επιχείρησης και καταλήγει σε αποτυχία και δυσαρέσκεια του εργαζομένου.
- Οργανωσιακή Δομή: Μία καλά σχεδιασμένη οργανωσιακή δομή ενισχύει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου παρέχοντας τον κατάλληλο διαχωρισμό των εξουσιών και των υποχρεώσεων. Η ύπαρξη μίας καλής οργανωτικής δομής ισχυροποιεί τη διοίκηση ώστε να εφαρμόσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου με σωστή κατανομή των υπευθυνοτήτων. Σε κάθε περίπτωση η δομή της εταιρίας μπορεί να επιδράσει σε ολόκληρο το περιβάλλον του ελέγχου.

Από τη στιγμή που ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία λειτουργία η οποία διεξάγεται από ανθρώπους, οι οποίοι είτε μπορεί να κάνουν λάθη είτε να προβούν σε κάποια απάτη, οι

πολιτικές που εφαρμόζουν τα πρόσωπα αυτά έχουν βαθιά επίδραση στην ποιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Όταν μία επιχείρηση διαθέτει ηθικούς, ευσυνείδητους και νομιμόφρονες υπαλλήλους τότε μπορεί να έχει και μία αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Αντιθέτως, το ανήθικο προσωπικό μπορεί να βρει τρόπους να παρακάμψει ακόμα και τις καλύτερες διαδικασίες ελέγχου. Συνεπώς, οι πολιτικές που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες ενθαρρύνουν τη διαδικασία πρόσληψης τεχνικά ικανού προσωπικού, υψηλής κινητικότητας, ευσυνείδητων, ικανών και ηθικών εργαζομένων, ενισχύονται από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και από τις λοιπές αποτελεσματικές λειτουργίες της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, η ύπαρξη πολιτικών οι οποίες απαιτούν άμεσους ελέγχους της υποδομής, εναλλαγή του προσωπικού ή των στελεχών σε διαφορετικές θέσεις ευθύνης και άδειες εργαζομένων για περιόδους μίας εβδομάδας ή περισσότερο, παρέχουν εγγυήσεις σχετικά με τη ποιότητα των λειτουργιών της επιχείρησης αλλά και του εσωτερικού ελέγχου καθώς δεν μπορούν να επιτευχθούν με άλλο τρόπο.

- Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπή Ελέγχου: Η εποπτεία των μελών της Ανώτατης Διοίκησης από το Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου ενισχύει σημαντικά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο και μία εξίσου αποτελεσματική Επιτροπή Ελέγχου έχουν δύο σημαντικές επιδράσεις πάνω στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου: πρώτον, ένα Συμβούλιο το οποίο έχει το ρόλο του εξεταστή των διαφόρων θεμάτων μπορεί να αντισταθμίσει τους κινδύνους που συνδέονται με ένα άτομο το οποίο έχει τον μεγαλύτερο έλεγχο των δραστηριοτήτων, των χρηματοοικονομικών αναφορών και των σχετικών αποφάσεων. Δεύτερον, η ύπαρξη μίας αποτελεσματικής Επιτροπής Ελέγχου, η οποία αποτελείται συνήθως στο μεγαλύτερο μέρος της από εξωτερικούς διευθυντές, αποκλείει τον εκ των έσω επηρεασμό της γνώμης και των αποφάσεων της. Επιπροσθέτως, η παράδοση των αναφορών των εσωτερικών ελεγκτών στην Επιτροπή εξασφαλίζει την τήρηση της ανεξαρτησίας τους κατά τη σύνταξη των εκθέσεων του ελέγχου και κατά τον προσδιορισμό του σκοπού του ελέγχου που πραγματοποιούν. Επίσης, έχοντας την έκθεση των εξωτερικών ελεγκτών για τις τυχόν σημαντικές αδυναμίες της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου καθώς και τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων στην

Επιτροπή Ελέγχου, εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών και η αποτελεσματικότητά τους.

II) Εκτίμηση του κινδύνου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δίνει έμφαση τόσο στην εκτίμηση του κινδύνου από την άποψη της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης αναγνωρίζοντας τους κινδύνους που εμποδίζουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της όσο και στην ανάλυση του κινδύνου, από την άποψη της μείωσης, της ελαχιστοποίησης ή της εξάλειψης του κινδύνου. Τα προηγούμενα μοντέλα εσωτερικού ελέγχου έδιναν έμφαση στη προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στην εξασφάλιση των σωστών λογιστικών πληροφοριών και στην υποστήριξη της πολιτικής της διοίκησης.

Υπάρχουν τρία αλληλοσχετιζόμενα στοιχεία στην εκτίμηση του κινδύνου: ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, η αναγνώριση των κινδύνων και η ανάλυση των κινδύνων. Προϋπόθεση για την εκτίμηση των κινδύνων είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, ο εντοπισμός των κινδύνων και ο προσδιορισμός της ανάλυσης των σχετικών κινδύνων για την επίτευξη των στόχων, βάσει της οποίας διαμορφώνεται μία βάση για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι κίνδυνοι αυτοί θα διοικηθούν. Ο καθορισμός των στόχων είναι ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής διαδικασίας καθώς και ένα βασικό στοιχείο για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Καθορίζοντας τους εταιρικούς στόχους και τα επίπεδα δραστηριότητας, ένας οργανισμός μπορεί να αναγνωρίσει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας καθώς και εκείνους τους παράγοντες που λειτουργούν θετικά για την επιχείρηση όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται. Επίσης, ο καθορισμός των στόχων βοηθά τη διοίκηση ώστε να αναγνωρίσει τα ποσοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Οι στόχοι που θέτει μία επιχείρηση μπορεί να είναι λειτουργικοί, χρηματοοικονομικοί και στόχοι συμμόρφωσης. Οι στόχοι τείνουν να επικαλύπτονται μεταξύ τους, να είναι συμπληρωματικοί και συνδεδεμένοι ο ένας με τον άλλον παρέχοντας μετρούμενα στοιχεία σύμφωνα με τα οποία κινείται η επιχείρηση και συνδέει τις δραστηριότητες της. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρέχει την εξασφάλιση ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Η διοίκηση πρέπει να επικεντρώνει τις δραστηριότητες της

στους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων της και αυτοί πρέπει να αντιμετωπίζονται με τα κατάλληλα μέτρα.

Μετά τον προσδιορισμό των κινδύνων τίθεται σε λειτουργία η διαδικασία **ανάλυσης των κινδύνων**, όπου μπορούν να εφαρμοσθούν συγκεκριμένες μεθοδολογίες. Οι μεθοδολογίες αυτές χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της σημαντικότητας αυτών των κινδύνων, για τον προσδιορισμό της πιθανότητας ή της συχνότητας να εμφανιστούν οι κίνδυνοι αλλά και για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα διοικηθούν. Η εκτίμηση του κινδύνου είναι μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Όμως, ο σχεδιασμός της διοίκησης για τη μείωση των κινδύνων είναι μία διαδικασία, η οποία δεν ανήκει στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

III) Δραστηριότητες Ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities) είναι πολιτικές και διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι οι οδηγίες της διοίκησης εκτελούνται και ότι συγκεκριμένες δράσεις αναλαμβάνονται για την αποτροπή των κινδύνων και για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες ελέγχου λαμβάνουν χώρα σε κάθε σημείο του οργανισμού και σε όλα τα επίπεδα.

Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, όπως εγκρίσεις (approvals), άδειες – εξουσιοδοτήσεις (authorizations), επαληθεύσεις (verifications), διευθετήσεις (reconciliations), επιθεώρηση των λειτουργικών αποδόσεων (review of operating performances), προστασία περιουσιακών στοιχείων (security of assets) και διαχωρισμός των ευθυνών (segregation of duties).

Οι δραστηριότητες σωστού ελέγχου **περιλαμβάνουν** τα εξής στοιχεία: μία πολιτική που καθορίζει τον τρόπο δράσης, τις διαδικασίες που σχετίζονται με την πολιτική και τη διαχείριση του κινδύνου, η οποία αποτελεί μέρος της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για τους παραπάνω λόγους, οι δραστηριότητες του ελέγχου βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους που σχετίζονται με τις αποτελεσματικές

λειτουργίες, την ακριβή πληροφόρηση και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

IV) Πληροφόρηση και Επικοινωνία

Το τέταρτο συστατικό στοιχείο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η πληροφόρηση και η επικοινωνία. Η πληροφόρηση είναι αναγκαία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ώστε να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά και να επιτευχθούν οι στόχοι σε όλες τις κατηγορίες: λειτουργικοί, χρηματοοικονομικοί και συμμόρφωσης.

Η πληροφορία μπορεί να είναι *επίσημη* ή *ανεπίσημη* και πρέπει να έχει σωστό περιεχόμενο, να είναι επίκαιρη, ακριβής και προσπελάσιμη ενώ θα πρέπει να διαχέεται προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζοντίως μέσα στην επιχείρηση.

Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό πρέπει να περιλαμβάνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα σχετικά με την ευθύνη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η ίδια η επιχείρηση πρέπει να αντιλαμβάνεται επικοινωνιακά πως οι προσπάθειες του κάθε εργαζομένου επηρεάζουν τους υπόλοιπους, πως επιτυγχάνεται η επικοινωνία προς τα πάνω με την αλυσίδα της διοίκησης και να καθορίζει ποια είναι αντίστοιχα η απαραίτητη εξωτερική επικοινωνία. Η πληροφορία και η διακίνηση-επικοινωνία της πληροφορίας είναι έμφυτα στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και το μέσο που συνδέει όλα τα συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ τους.

V) Επιθεώρηση / Έλεγχος

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επιθεωρούνται και να ελέγχονται. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση για να αποτιμά την ποιότητα της απόδοσης του συστήματος κάθε χρονική στιγμή. Αυτό επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας δύο μέσα: τη διαρκή επιθεώρηση (On-going monitoring) και ξεχωριστές αξιολογήσεις (separate evaluations). Η *διαρκής επιθεώρηση* περιλαμβάνει τη διασφάλιση της ποιότητας, την ελεγχόμενη αυτοαξιολόγηση και άλλες διαδικασίες επίβλεψης, οι οποίες εξελίσσονται ταυτόχρονα με τις λειτουργίες της επιχείρησης και τη

λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα του ελέγχου σε πραγματικό χρόνο ή σχεδόν σε πραγματικό χρόνο. Οι ξεχωριστές αξιολογήσεις αποτελούν το εργαλείο που αξιολογεί την ακρίβεια και την αξιοπιστία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μία διαρκή βάση ώστε οι ελεγκτές να είναι εξασφαλισμένοι σχετικά με την επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων. Η χρησιμότητα τους έγκειται στο γεγονός ότι καλύπτουν σημαντικές αδυναμίες στην επιχείρηση που πρέπει να διορθωθούν αμέσως και πριν την πραγματοποίηση του επομένου ελέγχου. Η χρησιμοποίηση των δύο παραπάνω μέσων αποδεικνύει έναν προσανατολισμό προς το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον διότι η σωστή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί τόσο τις διαρκείς επιθεωρήσεις (on-going monitoring) όσο και τις περιοδικές αναφορές (periodic review audit).

6. Οι Αρχές του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου ποικίλουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Κάθε σύστημα σχεδιάζεται με βάση τις ειδικές οργανωτικές και λειτουργικές ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης και τους αντικειμενικούς της στόχους. Υπάρχουν όμως βασικές αρχές που διέπουν το σχεδιασμό ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

Α) Σχέδιο Οργάνωσης και Διαχωρισμός Ευθυνών

Η ύπαρξη ενός οργανωτικού σχεδίου που να καθορίζει με σαφήνεια τους τομείς ευθύνης όλων των λειτουργιών και των τμημάτων μίας επιχείρησης αποτελεί μία θεμελιώδη αρχή ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η ανάθεση της ευθύνης εκτέλεσης του έργου μιας λειτουργίας ή ενός τμήματος θα πρέπει να συνδυάζεται και με εκχώρηση ανάλογης αρμοδιότητας – εξουσίας λήψης των αναγκαίων αποφάσεων.

Ένα σωστά σχεδιασμένο οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να διασφαλίζει επαρκή διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών μέσα στην επιχείρηση. Οι τέσσερις πιο κάτω περιπτώσεις διαχωρισμού των υπευθυνότητων ως μέσω πρόληψης λαθών ή ανωμαλιών, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους ελεγκτές:

1. Διαχωρισμός της επιτήρησης των περιουσιακών στοιχείων από τη λογιστική παρακολούθησή τους

Κύριος στόχος του διαχωρισμού αυτού είναι η προφύλαξη της επιχείρησης από πράξεις απάτης του προσωπικού της. Όταν το ίδιο πρόσωπο έχει την αρμοδιότητα διαχείρισης και λογιστικής παρακολούθησης ενός περιουσιακού στοιχείου, ο κίνδυνος κατάχρησης είναι μεγάλος. Το πρόσωπο αυτό έχει τη δυνατότητα να αποκομίσει προσωπικά οφέλη από το στοιχείο με αντίστοιχη παραποίηση των λογιστικών στοιχείων για κάλυψη της κατάχρησης του. Για παράδειγμα, αν ο ταμίας τηρεί τα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης είναι δυνατόν να παρακρατήσει για τον εαυτό του ένα ποσό που κατέβαλε ο πελάτης της επιχείρησης τακτοποιώντας τη διαφορά που θα προκύψει στο λογαριασμό με λογιστικό χειρισμό (π.χ. συμψηφιστική εγγραφή, χορήγηση έκπτωσης). Όταν οι υπηρεσίες λογιστικής παρακολούθησης και φύλαξης των περιουσιακών στοιχείων είναι ανεξάρτητες, οι εργασίες της μιας υπηρεσίας χρησιμεύουν για την επαλήθευση της ακρίβειας των εργασιών της άλλης. Μεταξύ των λογιστικών βιβλίων και των περιουσιακών στοιχείων πρέπει να γίνονται περιοδικές συγκρίσεις για τον εντοπισμό αποκλίσεων και την αποκάλυψη των αιτιών.

• Διαχωρισμός της εξουσιοδότησης πραγματοποίησης των συναλλαγών από την επιτήρηση των αντιστοίχων περιουσιακών στοιχείων

Για την επίτευξη των στόχων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει η αρμοδιότητα παροχής εξουσιοδότησης κάθε συναλλαγής να διαχωρίζεται από την αρμοδιότητα φύλαξης και επιτήρησης των αντιστοίχων περιουσιακών στοιχείων στην οποία αναφέρονται οι συναλλαγές. Για παράδειγμα, δεν πρέπει η αρμοδιότητα πρόσληψης και απόλυσης προσωπικού να ανήκει στο πρόσωπο που καταβάλλει τις αποδοχές του προσωπικού. Αν δεν γίνει ο διαχωρισμός αυτός ο κίνδυνος απάτης είναι μεγάλος. Το πιο πάνω πρόσωπο μπορεί να καταχραστεί εύκολα χρήματα προσθέτοντας εικονικά πρόσωπα στη μισθοδοτική κατάσταση. Οι πιθανότητες απάτης μπορούν να αυξηθούν σημαντικά αν οι αρμοδιότητες παραγγελίας αγαθών και παραλαβής τους, αντί να ανατεθούν σε διαφορετικές υπηρεσίες αγορών και αποθηκών, ανατεθούν σε μία υπηρεσία. Διπλές παραγγελίες, παραλαβή ελαττωματικών αγαθών, εκπτώσεις μυστικές προς τους αγοραστές μπορούν εύκολα να αποκρυφτούν σε βάρος της επιχείρησης.

- Διαχωρισμός υπευθυνοτήτων εντός της λογιστικής λειτουργίας

Το γεγονός ότι ένα μόνο στέλεχος της λογιστικής λειτουργίας είναι υπεύθυνο για τις εργασίες όλων των φάσεων του λογιστικού κυκλώματος αυξάνει την πιθανότητα να μην ανακαλυφθούν σφάλματα ή παραλείψεις που έγιναν στα διάφορα αυτά στάδια. Όταν δύο ή περισσότερες λογιστικές υπηρεσίες συμμετέχουν στην εκτέλεση του λογιστικού έργου, η εργασία της μιας υπηρεσίας ελέγχεται από την άλλη.

- Διαχωρισμός της λειτουργικής αρμοδιότητας από την αρμοδιότητα της λογιστικής καταγραφής της

Για τη διασφάλιση αντικειμενικών και αξιόπιστων πληροφοριών η αρμοδιότητα της λογιστικής καταγραφής των δραστηριοτήτων ενός τμήματος ή μιας λειτουργίας δεν θα πρέπει να εκχωρηθεί στο ίδιο τμήμα η λειτουργία. Αν δεν γίνει ο διαχωρισμός αυτός το τμήμα ή η λειτουργία προκειμένου να εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα δράσης θα επιδιώκουν την κατάλληλη αλλοίωση των στοιχείων που καταγράφουν.

Με βάση τα πιο πάνω μπορεί να διατυπωθεί σαν βασική αρχή ότι κανένα άτομο ή υπηρεσία δεν πρέπει να χειρίζεται όλες τις πλευρές μιας συναλλαγματικής πράξης από την αρχή μέχρι το τέλος της. Γι' αυτό το οργανωτικό σχέδιο της επιχείρησης θα πρέπει να προβλέπει την οργάνωση των λειτουργιών κατά τρόπο ώστε τουλάχιστον δύο πρόσωπα ή τμήματα να συμμετέχουν στην ολοκλήρωση κάθε συναλλαγής. Με αυτόν τον τρόπο η δουλειά του ενός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επαλήθευση της δουλειάς του άλλου.

B) Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να περιέχει μηχανισμούς που να διασφαλίζουν ότι οι συναλλακτικές πράξεις που διενεργούνται στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας ανταποκρίνονται στις επιθυμίες της διοίκησης. Ένας τέτοιος μηχανισμός είναι η ύπαρξη «κατάλληλης εξουσιοδότησης» ως βασική προϋπόθεση διενέργειας κάθε συναλλακτικής πράξης

Η υπέρτατη εξουσία λήψεως αποφάσεων ανήκει στους ιδιοκτήτες της οικονομικής μονάδας και εκχωρείται στο διοικητικό συμβούλιο, στους διευθυντές και τα άλλα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας. Τα διευθυντικά στελέχη με τη σειρά τους εκχωρούν σε υφιστάμενα κλιμάκια αρμοδιότητες διενέργειας ορισμένων πράξεων.

Η εκχωρούμενη αρμοδιότητα μπορεί να είναι γενική ή ειδική. **Γενική αρμοδιότητα** εκχωρείται με την από μέρους της διοίκησης καθιέρωση των όρων και συνθηκών με βάση τους οποίους εγκρίνεται η διενέργεια συναλλακτικών πράξεων. Παράδειγμα γενικής αρμοδιότητας είναι η χορήγηση πιστώσεως σε πελάτη εντός προκαθορισμένων ορίων, και η παραγγελία υλικών όταν το απόθεμα μειωθεί στα όρια ασφαλείας.

Ειδική αρμοδιότητα εκχωρείται για συγκεκριμένες συναλλακτικές πράξεις. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων για μερικές συναλλακτικές πράξεις δεν προτιμούν την καθιέρωση πλαισίων εκχώρησης γενικής αρμοδιότητας αλλά εκχωρούν αρμοδιότητα ύστερα από ειδική μελέτη και θεώρηση της κάθε περίπτωσης. Η έγκριση συνάψεως δανείου ύψους 300.000 ευρώ από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης «Ε» και η εξουσιοδότηση του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών να υπογράψει δάνειο είναι μία περίπτωση ειδικής αρμοδιότητας.

Γ) Επαρκής Τεκμηρίωση και Λογιστική Διάρθρωση

Η καταγραφή, συγκέντρωση και απεικόνιση όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης γίνεται με ένα ευρύ φάσμα παραστατικών, εντύπων και λουπιών εγγράφων που αποτελούν την τεκμηρίωση των δραστηριοτήτων. Η έλλειψη τεκμηρίωσης δυσχεραίνει σημαντικά τόσο την καταγραφή όσο και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται σημαντικά από το **βαθμό επάρκειας του τρόπου τεκμηρίωσης της επιχείρησης**. Τα παραστατικά και τα λουπιά έντυπα θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί κατά τρόπο που να διασφαλίζει την ορθή καταγραφή των συναλλαγών και την κατάλληλη παρακολούθηση όλων των περιουσιακών στοιχείων. Για το σχεδιασμό και τη χρήση των παραστατικών μιας επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πιο κάτω αρχές:

- Αρίθμηση κατ' αύξοντα αριθμό: η κατ' αύξοντα αριθμό αρίθμηση των παραστατικών διευκολύνει μεταξύ άλλων τον έλεγχο του αριθμού των παραστατικών που εκδόθηκαν και τον έλεγχο των παραστατικών που χάθηκαν ή που ακυρώθηκαν. Βοηθάει ακόμα στον εντοπισμό των παραστατικών όταν αυτά αναζητηθούν σε μεταγενέστερο χρόνο από την έκδοσή τους.
- Έγκαιρη κατάρτιση: τα παραστατικά πρέπει να καταρτίζονται κατά το χρόνο που πραγματοποιείται η συναλλαγή ή το συντομότερο δυνατό χρόνο. Η αξιοπιστία των παραστατικών, εντύπων, εγγράφων μειώνεται σημαντικά αν αυτά καταρτισθούν με μεγάλη καθυστέρηση.
- Απλότητα συμπλήρωσης: τα παραστατικά πρέπει να είναι όσο το δυνατόν απλά και ευκολοκατανόητα έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες παρανοήσεων.
- Σχεδίαση για πολλαπλή χρήση: για τον περιορισμό του αριθμού των χρησιμοποιούμενων παραστατικών μιας επιχείρησης, τα παραστατικά θα πρέπει να σχεδιάζονται για πολλαπλή χρήση.

Για την επίτευξη των στόχων του εσωτερικού ελέγχου εκτός από την επαρκή τεκμηρίωση των συναλλαγών είναι απαραίτητη και η ανάπτυξη λογιστικού συστήματος που να περιλαμβάνει:

- Ένα λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης ή ένα σχέδιο λογαριασμών.

Το σχέδιο λογαριασμών απεικονίζει συστηματικά όλους τους λογαριασμούς που θα χρησιμοποιηθούν και περιγράφει το περιεχόμενο και το σκοπό κάθε λογαριασμού. Το σχέδιο λογαριασμών θα πρέπει να περιλαμβάνει και συγκέντρωση πληροφοριών κατά λειτουργία, προϊόντα και κέντρα αποτελέσματος ώστε να είναι δυνατή η μέτρηση της αποδοτικότητας των επιμέρους τομέων ευθύνης.

- Εγχειρίδιο των λογιστικών διαδικασιών

Τα εγχειρίδια αυτά καθορίζουν τη ροή των παραστατικών μέσα στην επιχείρηση και παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για την ορθή καταγραφή και σύνοψη των συναλλαγών και τη διασφάλιση του αναγκαίου ελέγχου των περιουσιακών στοιχείων.

- Σύστημα προγραμματισμού και προϋπολογιστικού ελέγχου

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους και τα προγράμματα (πωλήσεων, παραγωγής, διαθέσιμων κ.λ.π.) που πρέπει να υλοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων.

- Σύστημα κοστολόγησης

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, υπολογίζεται το κόστος των υλικών και των εργατικών και επιρρίπτονται τα γενικά βιομηχανικά έξοδα αναλογικά σε κάθε μονάδα παραγόμενου προϊόντος.

Δ) Επαρκή Μέτρα Φυσικής προστασίας των Περιουσιακών Στοιχείων

Τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία και τα πληροφοριακά αρχεία της επιχείρησης έχουν ανάγκη επαρκών μέτρων φυσικής προστασίας. Η αποθήκευση των εμπορευμάτων σε αποθηκευτικούς χώρους με ασφαλή μέτρα πυροπροστασίας και φύλαξης, η διαφύλαξη των μετρητών και των γραμματίων σε χρηματοκιβώτια είναι μερικά από τα μέτρα φυσικής προστασίας των περιουσιακών στοιχείων.

Ε) Η Ποιοτική Στάθμη του Προσωπικού

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ένα τίμιο, έμπιστο, ικανό και αποδοτικό προσωπικό είναι δυνατό να πετύχει υψηλά αποτελέσματα ακόμα και στις περιπτώσεις αδύναμης υποστήριξης του από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Αντίθετα σε επιχειρήσεις που διαθέτουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου που πληρούν όλες τις προηγούμενες προϋποθέσεις επάρκειας, προσωπικό με περιορισμένες ικανότητες και αξιοπιστία μειώνει στο ελάχιστο την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι το τίμιο και ικανό προσωπικό από μόνο του δεν είναι δυνατό να προσδώσει πλήρη επάρκεια στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Μια μεγάλη σειρά παραγόντων μέσα και έξω από την επιχείρηση είναι δυνατό να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του προσωπικού. Από την

πλευρά του ελέγχου είναι σκόπιμο να γίνει μία αξιολόγηση της ακεραιότητας και της ικανότητας του προσωπικού στα πλαίσια της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

ΣΤ) Ανεξάρτητοι Εσωτερικοί Έλεγχοι

Το τελευταίο βασικό συστατικό μέρος του εσωτερικού ελέγχου είναι η διαρκής επιθεώρηση και αξιολόγηση των διοικητικών και λογιστικών ελέγχων από πρόσωπα της ίδιας της επιχείρησης. Η τάση του συστήματος μεταβάλλεται στη διάρκεια του χρόνου, δημιουργεί την ανάγκη της εξωτερικής ελεγκτικής (επιθεώρησης) για συχνή επισκόπηση του συστήματος.

7. Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ο ελεγκτής κάνει μία προκαταρκτική αξιολόγηση του συστήματος για να εντοπίσει περιοχές ελέγχου όπου οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου είναι τόσο αδύναμοι ώστε να μην παρέχουν μία λογική βάση ώστε να μπορεί να στηριχθεί ο ελεγκτής. Ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζεται ως αδύναμος ή ανεπαρκής όταν παρότι λειτουργεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές του δεν είναι σε θέση να προλάβει ή εμποδίσει τη δημιουργία σφαλμάτων ή παραβάσεων.

Για τα τμήματα εκείνα του εσωτερικού ελέγχου που η προκαταρκτική αξιολόγηση δείχνει ότι δεν είναι λογικό να βασιστεί ο ελεγκτής δεν υπάρχει ανάγκη να γίνουν οι έλεγχοι πιστότητας (επαλήθευσης του συστήματος) που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια. Σε αντιστάθμισμα οι ελεγκτές για τον έλεγχο των τιμημάτων αυτών αυξάνουν την έκταση των κυρίων ελέγχων.

- Έλεγχοι πιστότητας (Compliance tests)

Οι ελεγκτές για να διαπιστώσουν αν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζεται στην πράξη κατά τον τρόπο που έχει σχεδιαστεί διενεργούν έλεγχο πιστότητας. Η πρακτική της ελεγκτικής είναι γεμάτη παραδείγματα στα οποία διαδικασίες, μέθοδοι ή τεχνικές που

περιγράφονται αναλυτικά σε λογιστικά ή άλλα εγχειρίδια ή εγκυκλίους δεν εφαρμόζονται στην πράξη σύμφωνα με τις προδιαγραφές τους.

Ο αναλυτικός έλεγχος της πιστότητας όλων των μερών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν είναι απαραίτητος, και ένας τόσο εκτεταμένος έλεγχος θα μπορούσε να είναι απαγορευτικά δαπανηρός. Γι' αυτό συνήθως οι έλεγχοι πιστότητας διενεργούνται σε τμήματα ή διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου που ο ελεγκτής θεωρεί ότι παρουσιάζουν σημαντικό ενδιαφέρον.

Όταν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι κατά βάση χειρόγραφο συνίστανται οι έλεγχοι πιστότητας να πραγματοποιούνται σε διάφορα χρονικά σημεία της ελεγχόμενης χρήσης γιατί αλλαγές του προσωπικού πιθανόν να έχουν προκαλέσει αποκλίσεις στο βαθμό της πιστότητας εφαρμογής του συστήματος.

- Αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου

Μετά την επαλήθευση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου που γίνεται με τους ελέγχους πιστότητας, ο ελεγκτής είναι σε θέση να αξιολογήσει το σύστημα και να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητά του. Από την αξιολόγηση αυτή και ιδιαίτερα από το βαθμό εμπιστοσύνης του ελεγκτή στο σύστημα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η έκταση των ελέγχων τεκμηρίωσης. Οι δύο επικρατέστερες θεωρήσεις αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου είναι η θεώρηση του τελικού αποτελέσματος και η θεώρηση της μεθόδου. Η δεύτερη προσέγγιση αξιολογεί το λογιστικό σύστημα με βάση την αρχιτεκτονική του συστήματος. Η θεώρηση του τελικού αποτελέσματος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο αποτέλεσμα και πολύ λιγότερη στον τρόπο και τα μέσα επίτευξής τους. Η θεώρηση της μεθόδου προσπαθεί να εξετάσει εσωτερικά το λογιστικό σύστημα και να διαπιστώσει με ακρίβεια πως παράγονται τα αποτελέσματα. Οι δύο θεωρήσεις στην πράξη περιέχουν μερικά στοιχεία η μία της άλλης.

8. Οι Βασικές Κατηγορίες Συστημάτων Ελέγχου

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων ελέγχων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία επιχείρηση. Οι βασικές *κατηγορίες συστημάτων ελέγχου (controls)* σε μία επιχείρηση σύμφωνα με τις δραστηριότητες τους είναι οι εξής::

Γενικοί Έλεγχοι: Είναι τα συστήματα ελέγχου (controls) που καλύπτουν αρκετές εφαρμογές. Μεταφορικά θα μπορούσαμε να τα αποκαλέσουμε «συστήματα ομπρέλα» π.χ. πρόσβαση σε πληροφορίες που μπορεί να είναι γενικά μηχανογραφικά συστήματα ελέγχου (κωδικός εισόδου – password) ή χειρόγραφα γενικά συστήματα ελέγχου (φυσικοί περιορισμοί).

Έλεγχοι Εφαρμογής (Ειδικό έλεγχοι): Είναι τα συστήματα ελέγχου που αφορούν συγκεκριμένη εφαρμογή π.χ. η εξασφάλιση επέκτασης της πίστωσης σε πελάτη ο οποίος εμφανίζει προβλήματα κάλυψης της πίστωσης του. Το σύστημα ελέγχου μπορεί να εφαρμόζεται μέσω του μηχανογραφικού συστήματος ή χειρόγραφα.

Έλεγχοι Αποτροπής – Προληπτικοί Έλεγχοι: Είναι τα συστήματα ελέγχου που στοχεύουν στην αποτροπή λαθών και εφαρμόζονται σε κάθε συναλλαγή κατά τη διάρκεια της κανονικής διαδικασίας προκειμένου να αποφευχθεί η δημιουργία λάθους π.χ. λογαριασμοί στους οποίους καταχωρούνται τα τιμολόγια, ελέγχονται με βάση έναν πίνακα που περιέχει τους κωδικούς των λογαριασμών. Άλλα παραδείγματα είναι η φύλαξη των των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, οι προϋποθέσεις έγκρισης παραστατικών (voucher approval requirements) πριν τη συμπλήρωση επιταγών και στα Πληροφοριακά Συστήματα, η επεξεργασία στην είσοδο των δεδομένων. Λόγω της φύσης των συστημάτων πρόληψης - αποτροπής πολλές φορές μπορεί να θεωρηθούν ως συστήματα ελέγχου εφαρμογής.

Έλεγχοι Ανίχνευσης λαθών (Καταστολής): Στόχος των ανιχνευτικών συστημάτων ελέγχου είναι η ανίχνευση λάθους που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις το είδος αυτό των συστημάτων εφαρμόζεται

προκειμένου να παρακολουθήσουμε την αξιοπιστία του εν λόγω συστήματος, π.χ. η συμφωνία τραπεζών και η παρακολούθηση της τακτοποίησης των εκκρεμοτήτων είναι ένα παράδειγμα ανιχνευτικού συστήματος ελέγχου. Με το σύστημα αυτό θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε τις μη κατατεθειμένες αποδείξεις εισπραξης και τις πληρωμές που δεν καταχωρήθηκαν στα βιβλία της επιχείρησης. Συνήθως το είδος αυτό των controls ασκείται χειρόγραφα, αλλά αρκετές φορές χρησιμοποιείται μηχανογραφική έκθεση διαφορών/ εξαιρέσεων μέσω της οποίας στη συνέχεια γίνεται παρακολούθηση και τακτοποίηση των διαφορών αυτών.

Χειρόγραφοι Έλεγχοι: Συστήματα ελέγχου που ασκούνται χειρόγραφα από τη διεύθυνση ή το υπόλοιπο προσωπικό, π.χ. απογραφή των αποθεμάτων και συμφωνία τους με τα υπόλοιπα που εμφανίζονται στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης.

Διορθωτικοί Έλεγχοι: Έλεγχοι ή διαδικασίες ελέγχου που χρησιμοποιούνται για τη διόρθωση σφαλμάτων, τα οποία ανιχνεύονται μέσα από τους ελέγχους.

Χειροκίνητοι Έλεγχοι: Οι χειροκίνητοι έλεγχοι σχετίζονται με χειροκίνητες δραστηριότητες, όπως η καταμέτρηση με βάση την απογραφή και η σύγκριση με τη διαρκή απογραφή. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η καταμέτρηση των αγαθών που λαμβάνονται σε μία επιχείρηση και η σύνταξη της αντίστοιχης υπογεγραμμένης αναφοράς.

Έλεγχοι Πληροφοριακών Συστημάτων: Αυτοί οι έλεγχοι επιβεβαιώνουν την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων. Η γενική κατηγοριοποίηση αυτών των ελέγχων είναι η εξής:

- ❖ Γενικοί Έλεγχοι: ονομάζονται έτσι γιατί σχετίζονται με το περιβάλλον των Πληροφοριακών Συστημάτων και η δράση τους επιδρά, αν όχι σε όλο, στο μεγαλύτερο μέρος των Πληροφοριακών Συστημάτων. Παραδείγματα είναι:
 - Η Οργανωσιακή Δομή των Πληροφοριακών Συστημάτων (Organizational structure of IS organization)
 - Έλεγχοι Προγραμματισμού (Programming Controls)
 - Έλεγχοι Εξοπλισμού (Equipment Controls)

- Πρότυπα Ανάπτυξης Συστήματος Τεκμηρίωσης (System Development Documentation Standards)
 - Έλεγχοι Λειτουργιών Data Center (Data Center Operations Control)
 - Έλεγχοι Data File (Data File Control) (Library Control)
 - Έλεγχοι Ασφάλειας Δεδομένων (Data Security Controls)
- ❖ Έλεγχοι Συστήματος Εφαρμογών: ονομάζονται έτσι γιατί σχετίζονται με μία μόνο εφαρμογή και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, αναλόγως με την επεξεργασία που εκτελούν:
- Έλεγχοι Εισόδου: επεξεργάζονται την ακρίβεια των δεδομένων και αν είναι εγκεκριμένα ως προς την προέλευση τους.
 - Έλεγχοι Επεξεργασίας: ελέγχεται ο τρόπος επεξεργασίας της εφαρμογής ως προς την ακρίβεια της.
- ❖ Έλεγχος Εξόδου: Επιβεβαιώνει ότι η έξοδος είναι ελεγχόμενη και πλησιάζει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ενδεικτικά αναφέρουμε **παραδείγματα διαφόρων επιμέρους συστημάτων ελέγχων** απ' όλη τη λειτουργία μιας επιχείρησης:

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα τις ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από το σύστημα "οργανόγραμμα" πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, ανά τμήμα.
- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
- Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου

δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
- Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
- Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού - εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
- Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- Συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα "M.I.S." με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρείας, έναντι τρίτων.
- Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
- Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.
- Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να

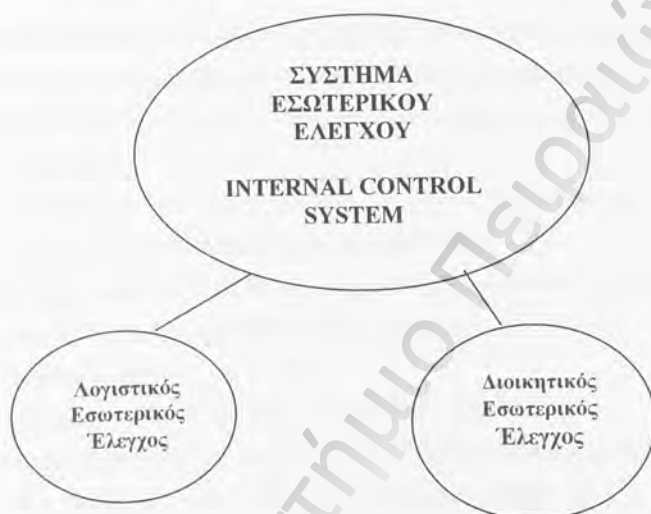
παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.

- Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.
- Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
- Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστής διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- Ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- Συστήματα ISO, έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E. M. A. S. - Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές, ISO 14001, έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2-4-1996.
- Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε., που είναι αρμόδια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.
- Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών κα επιδιώξεων.

9. Είδη & Διακρίσεις του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Το Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών των ΗΠΑ (American Institute of Certified Public Accounts – AICPA) διακρίνει στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου δύο βασικές κατηγορίες επιμέρους ελέγχων, τους εσωτερικούς λογιστικούς και του διοικητικούς ελέγχους.

Το ακόλουθο παραστατικό σχήμα αποδίδει την ανωτέρω διάκριση :



Διάγραμμα 1: Βασικές διακρίσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι **Διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι** (Internal Administrative Controls) δεν έχουν σαν στόχο τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και κατά συνέπεια δεν ενδιαφέρουν άμεσα τους ορκωτούς ελεγκτές (εξωτερικοί ελεγκτές). Οι διοικητικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το σχέδιο οργάνωσης της επιχείρησης, τις κατευθυντήριες οδηγίες της διοίκησης, τις πολιτικές, τους κανονισμούς ή εγκυκλίους καθορισμού αρμοδιοτήτων και παροχής εξουσιοδοτήσεων για τη διενέργεια συναλλαγών και λήψης αποφάσεων. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων καθιερώνουν διοικητικούς ελέγχους για να διασφαλίσουν ισχυρή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, λειτουργική αποτελεσματικότητα και συμμόρφωση προς τις πολιτικές της.

Είναι πολύ δύσκολο να προδιαγραφούν στον τομέα του διοικητικού εσωτερικού ελέγχου συγκεκριμένοι τρόποι, που να εξυπηρετούν τις ανάγκες κάθε επιχειρήσεως και να ανταποκρίνονται στη φύση αυτής. Οι αρχές και οι μέθοδοι για το διοικητικό έλεγχο εξαρτώνται από την ιδιομορφία, τις ανάγκες της επιχείρησης και τις επιδιώξεις της διοίκησης της.

Ένας διοικητικός εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να **περιλαμβάνει** (ενδεικτικά και χάριν κατανοήσεως της έννοιας του διοικητικού ελέγχου) τα εξής:

- Υποβολή λογιστικών ή στατιστικών πληροφοριών στη διοίκηση, για μελέτη και αξιολόγηση.
- Καθιέρωση προϋπολογιστικών στόχων ή προτύπων αποδόσεως και σύγκριση με τις αντίστοιχες πραγματοποιήσεις.
- Παρακολούθηση επιπέδου αποθεμάτων σε συνδυασμό με προσεχείς ανάγκες της παραγωγής και των προβλεπομένων πωλήσεων.
- Έρευνα φερεγγυότητας πελατών.
- Διενέργεια προμηθειών βάσει προσφορών κ.λ.π.
- Παρακολούθηση των τυχών παρεκκλίσεων από την εφαρμογή των αποφάσεων της διοικήσεως και την εισήγηση λήψεως αμέσων μέτρων.

Οι ανωτέρω αναφερόμενες επιδιώξεις αποτελούν ενδεικτικά στοιχεία του διοικητικού εσωτερικού ελέγχου μιας καλής οργάνωσης και δεν μπορεί να επιτευχθούν χωρίς κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, χωρίς πρότυπα αποδόσεως, χωρίς υλικά και ηθικά κίνητρα, χωρίς συνεργασία και συντονισμό των διαφόρων υπηρεσιών. Ο καλός διοικητικός έλεγχος υπάρχει, όταν η διοίκηση δεν παραγνωρίζει τον ανθρώπινο παράγοντα και κατορθώνει να δημιουργεί πνεύμα αλληλοκατανοήσεως, εμπιστοσύνης και αφοσίωσης του προσωπικού στα καθήκοντα του και στο συμφέρον της επιχείρησης.

Ένα **παράδειγμα** μηχανισμού Εσωτερικού Ελέγχου Διοικητικής φύσεως, είναι η παροχή οδηγιών στην υπηρεσία προσωπικού μιας εταιρίας να καθιερώσει συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά προς τη φυλή και την εθνικότητα, που πρέπει να

ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή νέων υπαλλήλων. Αυτή η λειτουργία της επιχείρησης αν και είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων δεν συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και δεν ανήκει στο πεδίο του χρηματοοικονομικού ελέγχου. Οι ελεγκτές στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να εξετάσουν αν η υπηρεσία προσωπικού ακολούθησε στην πράξη τα συμφωνημένα κριτήρια και την επιλογή των νέων υπαλλήλων.

Οι Λογιστικοί Εσωτερικοί Έλεγχοι (Internal Accounting Controls) περιλαμβάνουν το σχέδιο χρηματοοικονομικής οργάνωσης, τις μεθόδους και τις τεχνικές που στοχεύουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων και στην αξιοπιστία των πληροφοριών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Αναλυτικότερα το Ινστιτούτο Ορκωτών Ελεγκτών των ΗΠΑ με την εγκύκλιο επί των ελεγκτικών προτύπων Νο1 (SAS No1, AU 320.28), ορίζει ότι οι λογιστικοί έλεγχοι είναι σχεδιασμένοι για να παρέχουν λογική βεβαιότητα ότι:

- (α) Οι συναλλαγές εκτελούνται σύμφωνα με τη γενική ή ειδική εξουσιοδότηση της διοικήσεως.
- (β) Οι συναλλαγές καταχωρούνται κατά τρόπο ώστε :
 - να είναι δυνατή η κατάρτιση οικονομικών εκθέσεων, σύμφωνα με τις γενικά παραδεγμένες λογιστικές αρχές ή με οποιαδήποτε άλλα κριτήρια, που εφαρμόζονται σε τέτοιες περιπτώσεις και
 - να αποδίδουν την ευθύνη χειρισμών των περιουσιακών στοιχείων.
- (γ) Η απόκτηση περιουσιακών στοιχείων επιτρέπεται μόνον σύμφωνα με την εξουσιοδότηση της διοικήσεως.
- (δ) Οι καταχωρηθείσες λογιστικές εγγραφές για τα περιουσιακά στοιχεία συγκρίνονται με τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία κατά λογικά διαστήματα και σε περίπτωση διαπίστωσης απόκλισης γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες.

Στις δύο παραπάνω μορφές ελέγχου μπορεί να προστεθεί και ο έλεγχος διαδικασιών (Internal Check), ο οποίος αναφέρεται στις λογιστικές διαδικασίες ή στατιστικές, φυσικές ή άλλες που εξασφαλίζουν την περιουσία από καταχρήσεις και άλλες παρόμοιες ανωμαλίες.

Πάντως, ο έλεγχος διαδικασιών (Internal Control) είναι παρεπόμενος του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου και συμπληρώνει αυτόν.

Σύμφωνα με άλλη άποψη, δεν πρέπει να συζητούμε για κατηγορίες εσωτερικών ελέγχων, αλλά για τομείς του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη άποψη, δύο είναι οι **βασικοί τομείς του συστήματος εσωτερικού ελέγχου**, ο διοικητικός και ο διαχειριστικολογιστικός.

Με το **διοικητικό εσωτερικό έλεγχο** επιδιώκεται γενικά η διαρκής προσήλωση όλων των οργάνων της επιχειρήσεως στις αρχές, στις εντολές και στους στόχους της διοικήσεως και η καλλίτερη δυνατή λειτουργία και αποδοτικότητα της επιχειρήσεως.

Με το **διαχειριστικολογιστικό εσωτερικό έλεγχο** επιδιώκεται, γενικά η προστασία των περιουσιακών της στοιχείων και των συμφερόντων της επιχειρήσεως, καθώς και η εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών πληροφοριών.

Πρέπει να διακρίνουμε όμως διάφορα **επίπεδα εσωτερικού ελέγχου**. Τα επίπεδα αυτά είναι :

Proprietary internal auditing - Εσωτερικός έλεγχος επιχειρηματιών (κεφαλαιούχων)				
Management	“	“	”	Διευθύνσεως
Staff	“	“	“	Προσωπικού
Department	“	“	“	Τμήματος

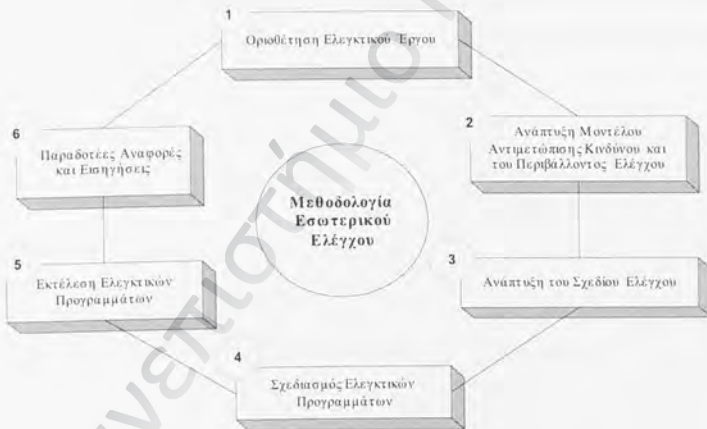
Το πρώτο επίπεδο εσωτερικού ελέγχου είναι το υψηλότερο, γιατί ο εσωτερικός ελεγκτής θεωρείται ως αντιπρόσωπος του επιχειρηματία (ιδιοκτήτη) και αναφέρεται σε αυτόν. Το δεύτερο επίπεδο ελέγχου είναι το πιο συνηθισμένο σε κάθε επιχείρηση και ασκείται με την εποπτεία του Διευθυντή της επιχειρήσεως. Τα άλλα επίπεδα εσωτερικού ελέγχου είναι μικρότερης σημασίας, καθόσον ο εσωτερικός ελεγκτής ορίζεται από τον προϊστάμενο της

υπηρεσίας ή ακόμη χαμηλότερα ορίζεται ως ελεγκτής μέσα στα πλαίσια ενός τμήματος, (π.χ. Disbursements auditor, accounts payable, payroll auditor, constructions auditor κ.λπ.)

10. Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου από Εταιρία Ορκωτών Ελεγκτών

Διεθνούς κύρους

Για την πληρέστερη κατανόηση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου που παρέχονται μέσα σε μία επιχείρηση, παρουσιάζεται στη συνέχεια η μεθοδολογία της Deloitte & Touche, η οποία στηρίζεται στα πρότυπα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors). Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί:



Διάγραμμα 2: Η Μεθοδολογία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου από την Deloitte & Touche

Βήμα 1 Οριοθέτηση του ελεγκτικού έργου

Σκοπός αυτού του βήματος είναι η τοποθέτηση των στόχων του έργου και η προετοιμασία του αντίστοιχου σχεδίου για την εκπλήρωση αυτών των στόχων. Οι ενότητες του βήματος αυτού είναι:

- Προετοιμασία πρότασης ανάληψης έργου
- Υπογραφή Σύμβασης Συνεργασίας
- Προετοιμασία Σχεδίου εξυπηρέτησης Πελάτη (Client Service Plan)

Βήμα 2 Ανάπτυξη μοντέλου αντιμετώπισης κινδύνου και του περιβάλλοντος ελέγχου

Στο βήμα αυτό γίνεται ανάλυση των αναγκών εσωτερικού ελέγχου και εκτίμηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρία. Οι κίνδυνοι αξιολογούνται τόσο ως προς την πιθανότητα να συμβούν όσο και ως προς την επίδραση τους στην εταιρία σε περίπτωση που πραγματοποιηθούν. Η αξιολόγηση γίνεται σε μια τριτοβάθμια κλίμακα (χαμηλή, μέτρια, υψηλή), όπως απεικονίζεται διαγραμματικά στο πίνακα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 3: Τριτοβάθμια κλίμακα αξιολόγησης του κινδύνου από την Deloitte & Touche

Εφόσον μία άλλη επιχείρηση έχει διεξάγει στο παρελθόν μελέτη αξιολόγησης κινδύνων στον οργανισμό, η Deloitte & Touche θα επικαιροποιήσει την υφιστάμενη εκτίμηση κινδύνων κυρίως μέσα από συνεντεύξεις με στελέχη της Εταιρίας. Σοβαρά θα ληφθούν

επίσης και οι ανησυχίες της Διοίκησης αναφορικά με τις περιοχές που χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής. Αξίζει να σημειωθεί ότι και σε αυτό το βήμα της μεθοδολογίας η έμφαση στα πληροφοριακά συστήματα θα είναι εμφανής.

Βήμα 3: Ανάπτυξη του σχεδίου ελέγχου

Τα αποτελέσματα του βήματος 2 χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του σχεδίου Ελέγχου. Το ετήσιο πλάνο ελέγχου θα αναφέρει ενδεικτικά τις κάτωθι περιοχές της επιχείρησης που θα ελεγχθούν κατά τη διάρκεια του έτους και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των ελέγχων (με ανάλυση του χρόνου και της διάρκειας).

- Συναλλακτικός κύκλος ανάπτυξης εργασιών (πωλήσεις)
- Συναλλακτικός κύκλος προμηθειών και υπηρεσιών
- Συναλλακτικός κύκλος μισθοδοσίας προσωπικού
- Θέματα διοίκησης προσωπικού
- Συναλλακτικός κύκλος τοποθέτησης διαθεσίμων
- Διοικητική πληροφόρηση
- Θέματα λογιστηρίου
- Πληροφοριακά συστήματα
- Διαχείριση τεχνικών εγκαταστάσεων
- Δημόσιες σχέσεις
- Διαχείριση παραγόμενου προϊόντος (παραγωγή, επιλογή, διαφήμιση/ προώθηση)
- Διαχείριση νομικών υποθέσεων

Η χρονική ιεράρχηση των ανωτέρω ενδεικτικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης που θα ελεγχθούν, θα στηρίζεται στην ιεράρχηση των κινδύνων, όπως αυτή προέκυψε από το έργο της επικαιροποίησης του μοντέλου εκτίμησης κινδύνων, αλλά θα ενσωματώνει και τυχόν ειδικές απαιτήσεις της διοίκησης. Άλλοι παράγοντες που θα ληφθούν υπόψη είναι:

- Αλλαγές στα συστήματα και τις διαδικασίες της εταιρίας
- Δυνατότητες και ευκαιρίες για βελτίωση υφισταμένων διαδικασιών
- Χρόνος διεξαγωγής προηγούμενων ελέγχων

- Αλλαγές στο υφιστάμενο κανονιστικό πλαίσιο, οι οποίες επηρεάζουν την λειτουργία συγκεκριμένων διαδικασιών.

Αφού συνταχθεί το ετήσιο πλάνο ελέγχου, θα προωθηθεί προς έγκριση στη Διοίκηση ή στην Επιτροπή Ελέγχου (εφόσον έχει συσταθεί). Η Διοίκηση έχει την ευθύνη για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και τη χάραξη των κατευθυντήριων γραμμών πάνω στις οποίες θα κινηθεί ο εσωτερικός έλεγχος.

Στη συνέχεια συμφωνείται το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του πλάνου ενώ κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του ελέγχου, γίνεται διαρκής επανεκτίμηση του πλάνου ελέγχου.

Βήμα 4: Σχεδιασμός ελεγκτικών προγραμμάτων

Για τον σχεδιασμό των προγραμμάτων ελέγχου είναι αναγκαίος ο εντοπισμός των στόχων ελέγχου (control objectives) και των εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας οι οποίες θα ελεγχθούν. Το πρόγραμμα ελέγχου καθορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί ορθά και αποτελεσματικά το έργο του εσωτερικού ελέγχου. Τα προγράμματα ελέγχου τοποθετούνται στο ηλεκτρονικό εργαλείο AS/2 το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη διενέργεια του ελέγχου. Τα προγράμματα ελέγχου αναθεωρούνται κατά τη διάρκεια του ελέγχου εφόσον προκύψουν αλλαγές οι οποίες εμπίπτουν στους σκοπούς του ελέγχου.

βήμα 5: Εκτέλεση ελεγκτικών προγραμμάτων

Το βήμα αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- > Εκτέλεση των ελεγκτικών εργασιών στις περιοχές που ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω
- > Συναλλακτικός κύκλος ανάπτυξης εργασιών
- > Συναλλακτικός κύκλος προμηθειών και υπηρεσιών*
- > Συναλλακτικός κύκλος μισθοδοσίας προσωπικού*
- > Θέματα διοίκησης προσωπικού
- > Συναλλακτικός κύκλος τοποθέτησης διαθεσίμων*
- > Διοικητική πληροφόρηση
- > Θέματα λογιστηρίου*

- > Διαχείριση τεχνικών εγκαταστάσεων
 - > Δημόσιες σχέσεις
 - > Διαχείριση παραγόμενου προϊόντος (παραγωγή, επιλογή, διαφήμιση/ προώθηση)
 - > Διαχείριση νομικών υποθέσεων
 - > Πληροφοριακά συστήματα
- Εκτίμηση των αποτελεσμάτων
 - Επανεξέταση των ελεγκτικών φύλλων εργασίας
 - Επανεξέταση των θεμάτων που προέκυψαν και συζήτηση με τους αρμοδίους
 - Έκδοση έκθεσης Εσωτερικού Ελέγχου
 - Ενημέρωση του μοντέλου εκτίμησης κινδύνων

Με βάση την εμπειρία της Deloitte & Touche, οι περιοχές που σημειώνονται με * προσφέρονται για εκτενή χρήση του ελεγκτικού εργαλείου ACL, βάσει του οποίου είναι εφικτό να εξαχθούν συμπεράσματα για το 100% του πληθυσμού εξεταζόμενων δεδομένων.

Ο τεχνικός έλεγχος της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων, όπου αυτό είναι εφικτό και αποδεκτό από τη διοίκηση της εταιρίας, θα πραγματοποιηθεί με την χρήση αυτοματοποιημένων λογισμικών (SekChek και AppChecker). Σε θέματα διαδικαστικά και διαχειριστικά ο έλεγχος της ασφάλειας θα πραγματοποιηθεί βάση διεθνών πρακτικών και προτύπων (BS7799 κλπ). Το BS7799 είναι ένα Βρετανικό Πρότυπο το οποίο δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα της ανάγκης των επιχειρήσεων αλλά και της Βρετανικής κυβέρνησης για την ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου για την ανάπτυξη, εφαρμογή αλλά και την αξιολόγηση ενός αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης της ασφάλειας. Είναι βασισμένο στις καλύτερες υπάρχουσες πρακτικές που ακολουθούν οι κορυφαίοι Βρετανικοί αλλά και διεθνείς οργανισμοί για την ασφάλεια των πληροφοριών και για τον λόγο αυτό έχει τύχει και της παγκόσμιας αποδοχής. Σήμερα το BS 7799 εκδίδεται από το Βρετανικό Ίδρυμα Προτύπων (BSI) και αποτελείται από δύο μέρη:

BS 7799-1:2000

BS 7799-2:2002

εκ των οποίων το πρώτο έχει αναγνωρισθεί και ως ISO 1 7799.

Βήμα 6: Παραδοτέες αναφορές και εισηγήσεις

Οι ενέργειες που πραγματοποιούνται στο βήμα αυτό είναι οι ακόλουθες:

- Περιοδικές συναντήσεις με τα ανώτερα κλιμάκια της Διοίκησης.
- Σύνταξη ετήσιας αναφοράς σχετικά με τα ελεγκτικά έργα που βρίσκονται σε εξέλιξη.
- Παρακολούθηση της εφαρμογής των ελεγκτικών εισηγήσεων.
- Επανεκτίμηση του Προγράμματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Διενέργεια διαδικασιών Deloitte & Touche για τη διασφάλιση της ποιότητας
- Εκτίμηση των προσφερόμενων εργασιών συγκριτικά με τις προσδοκίες του πελάτη:
 1. Συγκέντρωση σχολίων από τον πελάτη
 2. Ανανέωση του σχεδίου εξυπηρέτησης

Η ανωτέρω μεθοδολογία θα επαναλαμβάνεται σε ετήσια βάση.

Βιβλιογραφία

1. Basel Committee on banking Supervision, "Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors", Bank for International settlements, August 2001.
2. Brink V., Witt H., "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, 1982.
3. Chorafas D., "Implementing and Auditing the Internal Control System", 2001.
4. Comptroller of the Currency Administration of National Banks, "Internal Controls – A guide for Directors", Office of the Comptroller of the Currency Washington, September 2000.
5. Deloitte & Touche, Project Approach/ Audit Methodology.
6. Ernst & Young, "OTE Εγχειρίδιο & Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου», 1995.
7. European Confederation of Institutes of Internal Auditing, "Internal Control and Internal Auditing: Guidance for Directors, managers and auditors", November 2000, p.p. 9-11.
8. Gleim I., "Internal Audit Process", Part I, CIA Review, tenth edition.
9. Konrath L., "Auditing: a risk analysis approach", fifth edition, South-Western, 2002.
10. Lindow P., Race J., "Beyond traditional audit techniques", Journal of Accountancy, online Publications, July 2002.
11. Meigs W., Larsen E., Meigs R., «Ελεγκτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
12. Moeller R., Witt H., "Brink's Modern Internal Auditing", Fifth edition, John Wiley & Sons, 1999, p.p. IxvII – Ixix.
13. Poppof P., "Hedging – Internal Control Framework Summary", Utilities and Transportation Commission, June 1997.
14. PriceWaterhouseCoopers, "Banking Industry Update", December 2001.
15. Texas State Auditor's Office, Methodology Manual, rev. 12/95.
16. Walker P., Shenkir W., Barton T., "ERM in Practice", Internal Auditor 60, No 4, August 2003.
17. Willis D., Lightle S., "Management Reports on Internal Control", Journal of Accountancy, online publications, October 2000.

18. Καζαντζής Χ., «Εισαγωγή στην Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Έλεγχο», παραδόσεις μαθημάτων, 1985.
19. Κάντζος Κ., «Ελεγκτική – Θεωρία και Πράξη», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995.
20. Παλαστάθης Π., «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», α' τόμος, ΑΘΗΝΑ 2003.
21. Πρωτοψάλτης Ν., «Γενικός Οδηγός Προγράμματος Ελέγχου», ΣΟΛ Α.Ε., β' έκδοση, Αθήνα 2001.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Τα βασικά στάδια της διαδικασίας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Τα **βασικά στάδια** της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε μία επιχείρηση είναι τα εξής:

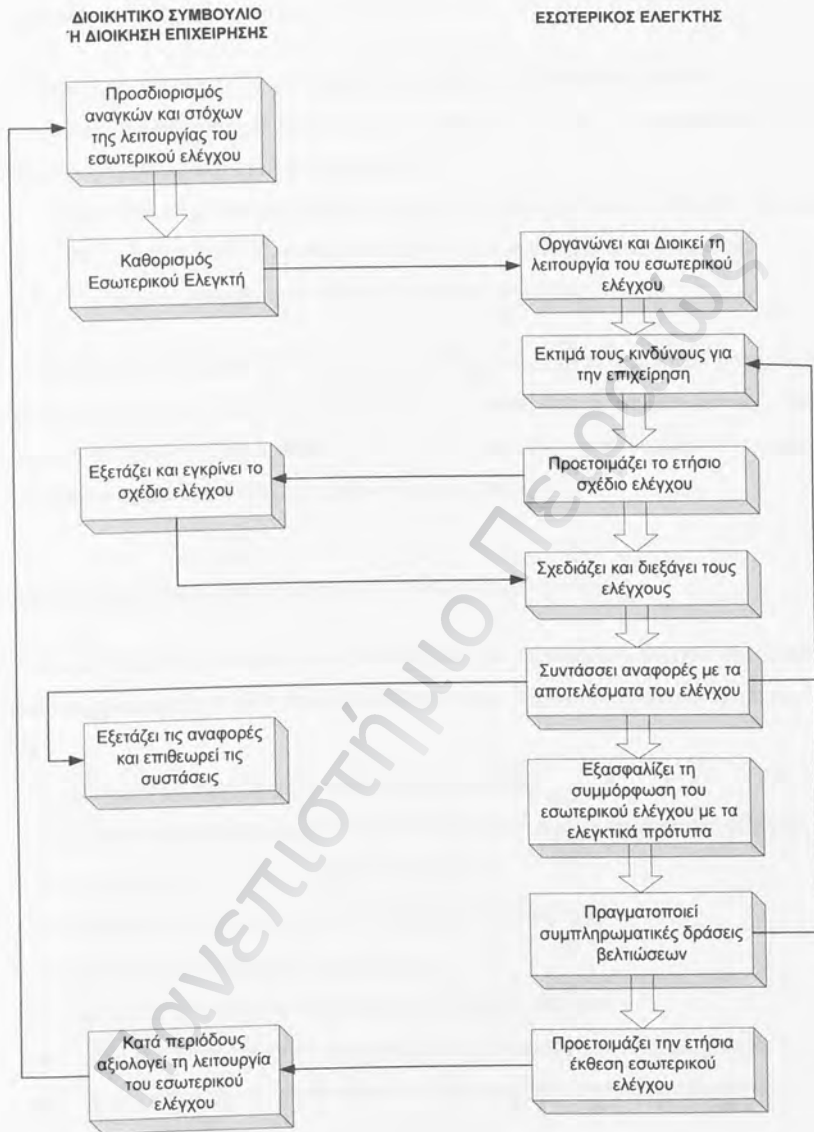
1. Προσδιορισμός των αναγκών και των στόχων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Το διοικητικό συμβούλιο ή η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να προσδιορίσει τις ανάγκες και τους στόχους της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να καταρτίσει το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- Εξέταση του τρόπου εφαρμογής της πολιτικής της επιχείρησης.
- Εξέταση των αρμοδιοτήτων και των τομέων ευθύνης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.
- Εκτίμηση της αναγνώρισης των αναγκών και των στόχων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Το πρόγραμμα του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Περιοδικούς ελέγχους των συστημάτων της επιχείρησης που σχετίζονται με⁴
 - α) Τα λογιστικά συστήματα.
 - β) Τα συστήματα διοίκησης.
 - γ) Τα πληροφοριακά συστήματα.
- Οικονομικούς και αποτελεσματικούς ελέγχους και προγράμματα σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που δίνει το διοικητικό συμβούλιο.



Διάγραμμα 4: Η διαδικασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

II. Ορισμός εσωτερικού ελεγκτή

Το διοικητικό συμβούλιο ή η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να καθορίσει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του εσωτερικού ελεγκτή. Ο εσωτερικός ελεγκτής σε πολλές χώρες εκτός από την Ελλάδα πρέπει:

- Να είναι ένας πιστοποιημένος ορκωτός ελεγκτής (Certified Public Accountant) ή ένας πιστοποιημένος εσωτερικός ελεγκτής (Certified Internal Auditor).
- Να έχει το λιγότερο τρία χρόνια ελεγκτικής εμπειρίας.

Στη χώρα μας η επιλογή των εσωτερικών ελεγκτών από το προσωπικό της επιχείρησης γίνεται με αυστηρά ποιοτικά κριτήρια και συνήθως με τη συμβουλευτική υποστήριξη ειδικών συμβούλων. Περισσότερα για το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο αυτής της ερευνητικής εργασίας.

III. Οργάνωση και διοίκηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Για την οργάνωση και διοίκηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου υπεύθυνος είναι ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου. Τα καθήκοντα του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου είναι τα εξής:

- Σύνταξη έκθεσης προς το διοικητικό συμβούλιο.
- Προετοιμασία ενός γραπτού κανονισμού για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.
- Ανάπτυξη ενός ετήσιου σχεδίου ελέγχου.
- Διεξαγωγή των ελέγχων που καθορίζει το ετήσιο σχέδιο ελέγχου.
- Σύνταξη των εκθέσεων του ελέγχου.
- Σύνταξη της έκθεσης του ετήσιου εσωτερικού ελέγχου.
- Είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση της ποιότητας των επιθεωρήσεων.
- Συμμορφώνεται στα επαγγελματικά πρότυπα των εσωτερικών ελεγκτών.

IV. Εκτίμηση των κινδύνων της επιχείρησης.

Το ετήσιο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βασίζεται σε τεχνικές εκτίμησης του επιχειρησιακού κινδύνου. Η εκτίμηση αυτών των κινδύνων πρέπει να γίνεται σε ετήσια βάση και η διαδικασία πρέπει να εξετάζεται και να βελτιώνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

V. Προετοιμασία του σχεδίου ελέγχου

- Το πρόγραμμα ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει ένα ετήσιο σχέδιο ελέγχου, το οποίο:
 - α) Προετοιμάζεται χρησιμοποιώντας τεχνικές εκτίμησης των κινδύνων.
 - β) Προσδιορίζει τους επιμέρους ελέγχους που πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια του έτους.
 - γ) Εγκρίνεται από το διοικητικό συμβούλιο ή από τη διοίκηση.
- Το σχέδιο ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει περιοδικούς ελέγχους που σχετίζονται με τα λογιστικά, τα διοικητικά και τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης

VI. Εξέταση και έγκριση του σχεδίου ελέγχου.

Το σχέδιο ελέγχου πρέπει να εγκριθεί από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση της επιχείρησης ή την Επιτροπή Ελέγχου.

VII. Σχεδιασμός και καθοδήγηση στην πραγματοποίηση των ελέγχων.

- Οι εσωτερικοί έλεγχοι πρέπει να εκτελούνται με την απαραίτητη επαγγελματική φροντίδα:
 - α) Προσωπικό: το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διασφαλίσει το γεγονός ότι το τεχνικό και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ελεγκτών είναι κατάλληλο για την υποστήριξη των ελέγχων. (Πρότυπο 210)
 - β) Γνώση, Ικανότητες, Πειθαρχία: το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διαθέτει ή να αποκτά την απαραίτητη γνώση, τις ικανότητες και να επιβάλλει την κατάλληλη πειθαρχία ώστε να πραγματοποιούνται οι στόχοι του, δηλαδή οι έλεγχοι. (Πρότυπο 220)

γ) Επαγγελματική Συμπεριφορά: Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να δείχνουν την πρόποσα επαγγελματική συμπεριφορά κατά την εκτέλεση των ελέγχων. (Πρότυπο 200).

- Ο σκοπός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση και την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και να καθορίζει το επίπεδο ποιότητας στην εκτέλεση των καθηκόντων.

α) Αξιοπιστία και πληρότητα της πληροφορίας. (Πρότυπο 310)

β) Συμμόρφωση με τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους ή τους κανόνες της επιχείρησης. (Πρότυπο 320)

γ) Προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. (Πρότυπο 330)

δ) Οικονομική και αποδοτική χρήση των διαθέσιμων πόρων. (Πρότυπο 340)

ε) Εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών για τα προγράμματα και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

- Η ελεγκτική εργασία πρέπει να περιλαμβάνει σχεδιασμό του ελέγχου, εξέταση και αξιολόγηση των πληροφοριών, ανακοίνωση αποτελεσμάτων και συμπληρωματικές δράσεις βελτιώσεων.

α) Σχεδιασμός του ελέγχου : η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σχεδιάζει κάθε έλεγχο. Ο σχεδιασμός αυτός πρέπει να τεκμηριώνεται και να περιλαμβάνει τα εξής:

- Καθορισμό των στόχων και του σκοπού της ελεγκτικής εργασίας.
- Λήψη των κατάλληλων πληροφοριών για τις δραστηριότητες που πρόκειται να ελεγχθούν.
- Προσδιορισμός των πόρων που χρειάζονται για την πραγματοποίηση του ελέγχου.
- Γραπτή σύνταξη του προγράμματος ελέγχου.
- Προσδιορισμός του τρόπου και του χρόνου ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων καθώς και του προσώπου στο οποίο αυτά θα ανακοινωθούν.

β) Εξέταση και αξιολόγηση της πληροφορίας: οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συλλέξουν πληροφορίες, να τις αναλύσουν, να τις ερμηνεύσουν και στη συνέχεια να τις τεκμηριώσουν προκειμένου να υποστηρίξουν τα αποτελέσματα του ελέγχου. (Πρότυπο 420)

VIII. Σύνταξη έκθεσης με τα αποτελέσματα των ελέγχων

Ανακοίνωση των αποτελεσμάτων: οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναφέρουν τα αποτελέσματα της ελεγκτικής εργασίας που πραγματοποίησαν. Μετά την ολοκλήρωση των ελέγχων, οι ελεγκτές πρέπει να παραδίδουν μία γραπτή αναφορά.

IX. Εξασφάλιση της συμμόρφωσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με τα πρότυπα της ελεγκτικής

- Το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συμμορφώνεται με:
 - α) Τα πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.
 - β) Τα γενικώς αποδεκτά κυβερνητικά ελεγκτικά πρότυπα.
 - γ) Τους κώδικες επαγγελματικής ηθικής των πιστοποιημένων εσωτερικών ελεγκτών.
 - δ) Την κατάσταση ευθυνών του εσωτερικού ελέγχου του Ινστιτούτου των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ.
 - Εποπτεία: το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει την εξασφάλιση ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εποπτεύονται σωστά. (Πρότυπο 230)
 - Διασφάλιση ποιότητας: ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώνει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας που να αξιολογεί τις λειτουργίες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. (Πρότυπο 560)
- Το πρόγραμμα πρέπει:

- α) Να παρέχει επαρκή επίβλεψη του προσωπικού.
- β) Να καθιερώνει μία εσωτερική εξέταση της διασφάλισης ποιότητας των διαδικασιών.

X.Εξέταση των εκθέσεων των ελέγχων και παρακολούθηση της εφαρμογής των συστάσεων

- Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης πρέπει να εξετάζει τις εκθέσεις του ελέγχου.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναφέρουν ότι πραγματοποιήθηκαν οι διορθωτικές ενέργειες σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ή στην περίπτωση που δεν πραγματοποιήθηκαν ότι το διοικητικό συμβούλιο ή η διοίκηση της επιχείρησης αναλαμβάνει την ευθύνη για τον κίνδυνο. (Πρότυπο 440)

XI.Συμπληρωματικές δράσεις που σχετίζονται με τις συστάσεις.

Συμπληρωματικές πράξεις: οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάσουν αν πραγματοποιήθηκαν οι κατάλληλες συμπληρωματικές δράσεις βελτίωσης σύμφωνα με τα συμπεράσματα του ελέγχου που αναφέρονται στην έκθεση του ελέγχου.

XII.Προετοιμασία της ετήσιας έκθεσης του ελέγχου

- Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποβάλλει την έκθεση ελέγχου, η οποία προβλέπει τη δράση, στην ανώτατη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο σε ετήσια βάση ή περισσότερο συχνά αν είναι απαραίτητη. (Πρότυπο 110)
- Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προετοιμάζει μία ετήσια έκθεση σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

XIII.Περιοδική αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Διασφάλιση ποιότητας: ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώνει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας που να αξιολογεί τις λειτουργίες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. (Πρότυπο 560)

Το πρόγραμμα πρέπει:

- α) Να παρέχει επαρκή επίβλεψη του προσωπικού.
- β) Να καθιερώνει μία εσωτερική εξέταση της διασφάλισης ποιότητας των διαδικασιών.

Η βασική διαδικασία για την εγκατάσταση και τη διατήρηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, τόσο από το διοικητικό συμβούλιο ή τη διοίκηση όσο και από τον εσωτερικό ελεγκτή, παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία

1. Brink V., Witt H., "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, 1982.
2. Ernst & Young, "OTE Εγχειρίδιο & Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου", 1995 Gleim I., "Internal Audit Process", Part I, CIA Review, tenth edition.
3. Konrath L., "Auditing: a risk analysis approach", fifth edition, South-Western, 2002.
4. Meigs W., Larsen E., Meigs R., «Ελεγκτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
5. Moeller R., Witt H., "Brink's Modern Internal Auditing", Fifth edition, John Wiley & Sons, 1999, p.p. IxvII – Ixix.
6. Texas State Auditor's Office, Methodology Manual, rev. 12/95.
7. Καζαντζής Χ., «Εισαγωγή στην Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Έλεγχο», παραδόσεις μαθημάτων, 1985.
8. Παπαστάθης Π., «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», α' τόμος, ΑΘΗΝΑ 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι τα στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που είναι επιφορτισμένα με τη διενέργεια των ελέγχων μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Για την αποτελεσματική διενέργεια αυτών των ελέγχων οι εσωτερικοί ελεγκτές (επιθεωρητές) πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από επιρροές των ελεγχόμενων. Γι' αυτό οργανωτικά, όπως θα δούμε στη συνέχεια σε σχετικό οργανόγραμμα, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συνήθως υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης και βρίσκεται κάτω από το διοικητικό συμβούλιο.

Οι αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι δυνατόν να περιορίζονται σε ελέγχους τήρησης των εσωτερικών οδηγιών ή κανονισμών ή να επεκτείνονται σε λειτουργικούς και διαχειριστικούς ελέγχους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης αξιολογες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων που διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της. Ο εσωτερικός ελεγκτής, επιθεωρώντας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τόσο τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του συστήματος όσο και την αποτελεσματική λειτουργία του. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει διαρκή ετοιμότητα και ευαισθησία για την ανακάλυψη γεγονότων μέσα στην επιχείρηση που χρειάζεται να αναφερθούν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Ένα βασικό στοιχείο που διακρίνει τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές από τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης των εκτός της επιχείρησης, στην ανεξαρτησία της κρίσης των εσωτερικών ελεγκτών. Παρότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από

τους υπεύθυνους των ελεγχόμενων τμημάτων δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητοι από την επιχείρηση με την οποία τους συνδέει υπαλληλική σχέση. Κατά συνέπεια, οι εκτός της επιχείρησης ενδιαφερόμενοι (μέτοχοι, πιθανοί επενδυτές, χρηματοδότες, δημόσιες υπηρεσίες κ.λ.π.) δεν φαίνονται να εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό τα πορίσματα και τις πληροφορίες των εσωτερικών ελεγκτών κυρίως λόγω ελλείψεως ανεξαρτησίας ως προς την επιχείρηση. Παρόλα αυτά ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες και κρατικούς οργανισμούς γίνεται όλο και σπουδαιότερος.

2. Η Ευθύνη των Διοικητικών Στελεχών στη Λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου

Η εσωτερική ελεγκτική όπως προαναφέρθηκε είναι μία ανεξάρτητη αξιολογητική λειτουργία, η οποία δημιουργείται μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό προκειμένου να παράσχει σ' αυτή υπηρεσίες εξέτασης και αξιολόγησης των δραστηριοτήτων της (IAC1976). Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνοι ώστε να υπάρχει μέσα στον οργανισμό εγκατεστημένο ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (System of Internal Control) καθώς και μία αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function), η οποία αξιοποιεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, για την επίτευξη των στόχων της διασφάλισης τάξης και ευταξίας στην επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα, όπως ειπώθηκε, το αξιολογεί και προτείνει τρόπους βελτίωσης του. Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει, επίσης, να είναι πεπεισμένοι ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εμποδίζει ή ανακαλύπτει σημαντικές ανακρίβειες, μη ολοκληρωμένες ή μη εγκεκριμένες δραστηριότητες, ελλείψεις στη διατήρηση των περιουσιακών στοιχείων, αναξιόπιστες χρηματοοικονομικές εκθέσεις και παρεκκλίσεις από τους νόμους, τους κανονισμούς και τις πολιτικές της εταιρίας.

Η Διοίκηση είναι, επίσης, υπεύθυνη ώστε να εγγυηθεί ότι η σημασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχει γίνει κατανοητή και σεβαστή σε όλα τα τμήματα της εταιρίας και μέσω των εσωτερικών ελεγκτών αξιολογεί τα προβλήματα και τον τρόπο λειτουργίας κάθε

τμήματος της επιχείρησης. Η συνολική αυτή ευθύνη δεν μπορεί να μεταβιβαστεί σε άλλα πρόσωπα της επιχείρησης.

Τα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης έχουν ευθύνη όσον αφορά στο σχεδιασμό, στην εφαρμογή, στην επιθεώρηση εξειδικευμένων εσωτερικών ελέγχων, στην εξέταση και στην εκτίμηση των επιμέρους εσωτερικών ελέγχων.

Οι διευθυντές της επιχείρησης θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι για το στόχο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος αναφέρεται στην εκτίμηση των κινδύνων και στις ανάγκες της επιχείρησης τόσο από τις υπάρχουσες δραστηριότητες όσο και από αυτές που έχουν σχεδιαστεί για το μέλλον. Για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου στόχου, οι διευθυντές της επιχείρησης πρέπει να εξετάζουν αν οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σύμφωνα με τα επαγγελματικά πρότυπα, όπως αυτά που έχει καθιερώσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ (Institute of Internal Auditors – ΙΙΑ), τα οποία αναφέρονται στην άσκηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου. Αυτά τα πρότυπα αφορούν στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή, στην επαγγελματική του ικανότητα, στο πεδίο εκτέλεσης της εργασίας, στην επίδοση της ελεγκτικής εργασίας, στη διοίκηση του εσωτερικού ελέγχου και στη εξασφάλιση της ποιότητας των αναφορών ελέγχου.

3. Τοποθέτηση του Εσωτερικού Ελέγχου στην Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης

Ένα σημαντικό ζήτημα για κάθε εταιρία είναι η τοποθέτηση του εσωτερικού ελέγχου στη διοικητική της δομή. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να τοποθετείται στον οργανισμό με τέτοιο τρόπο ώστε να εκπληρώνει με αμεροληψία τους στόχους του και να μην επηρεάζεται από τις καθημερινές δραστηριότητες των διεθντικών στελεχών. Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) επιτηρεί τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και αξιολογεί την απόδοσή της (π.χ. το κριτήριο της απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνει την εντός συγκεκριμένου χρόνου ολοκλήρωση του ελέγχου, τη συνολική σύγκριση της απόδοσης του προγράμματος, την τήρηση της ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτών καθώς και άλλες μετρήσεις). Η Επιτροπή Ελέγχου εκχωρεί αρμοδιότητες, σχετικά με τη λειτουργία του

εσωτερικού ελέγχου, σε κάποιο μέλος της διοίκησης (το διοικητικό στέλεχος που είναι αρμόδιο για τον εσωτερικό έλεγχο καλείται ως «**Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου**»), το οποίο πρέπει να κατανοεί τη συγκεκριμένη λειτουργία και να μην έχει ευθύνη για τη λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (System of Internal Control). Η ιδανική οργανωσιακή διεύθυνση σχετικά με τις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου διευθυντικού στελέχους είναι η απευθείας και αποκλειστική αναφορά του στην Επιτροπή. Αναφορικά με το ζήτημα αυτό οι εταιρίες παρακινούνται ώστε να χρησιμοποιούν τη συμβουλευτική πράξη (Practice Advisory) 2060-2 του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου: «Σύνδεση με την Επιτροπή Ελέγχου» (Relationship with the Audit Committee), η οποία παρέχει συμβουλές σχετικά με τους ρόλους και τις σχέσεις ανάμεσα στη Επιτροπή Ελέγχου και στον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου.

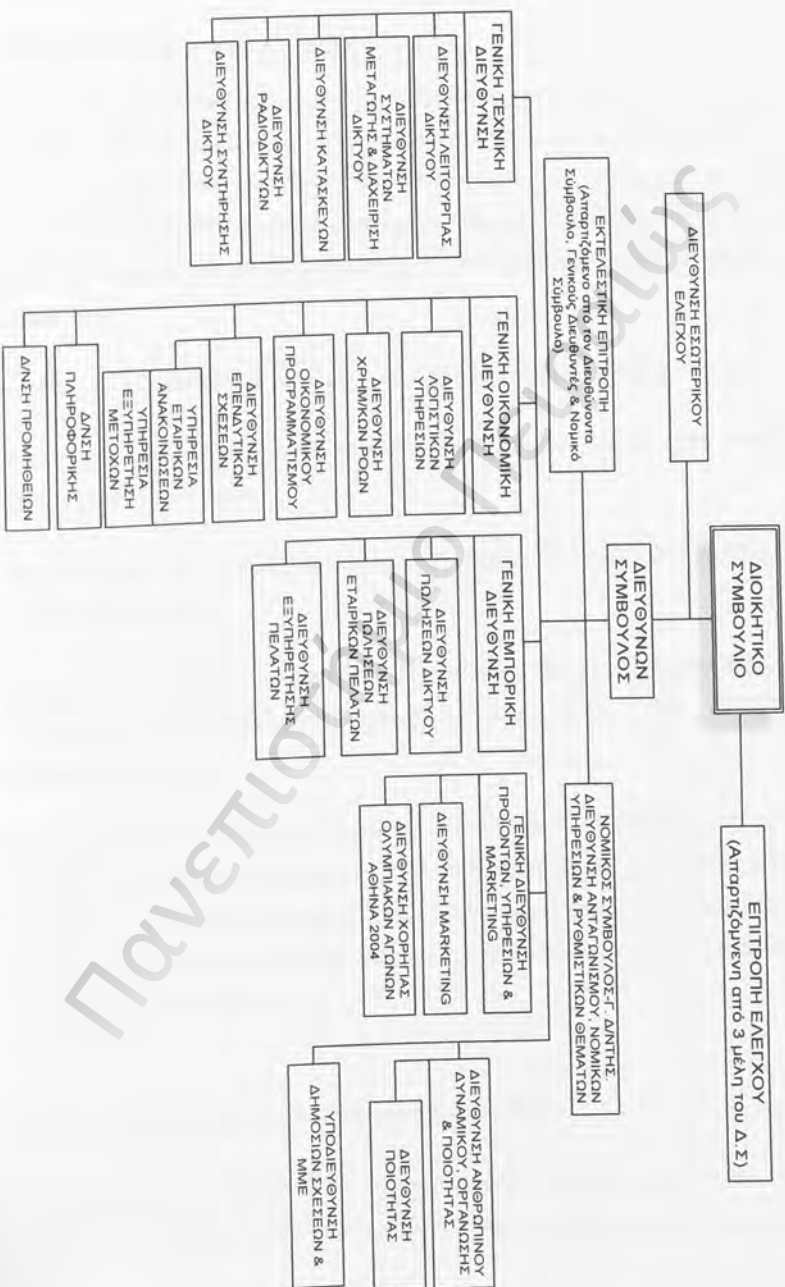
Πολλές επιχειρήσεις τοποθετούν το συγκεκριμένο διευθυντή σε μία θέση από την οποία ενημερώνει δύο διαφορετικές κατευθύνσεις: για **λειτουργικά θέματα** τα οποία προκύπτουν από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου απευθύνεται στην Επιτροπή Ελέγχου, ενώ για **διοικητικά ζητήματα** εκθέτει τις απόψεις του σε ένα στέλεχος της ανώτατης διοίκησης. Με το σύστημα της διπλής αναφοράς, το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να εκτιμήσει ενδεχόμενη μείωση της αντικειμενικότητας του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου, όταν ταυτίζεται το ελεγχόμενο πρόσωπο με αυτό που παραλαμβάνει την έκθεση ελέγχου. Για παράδειγμα, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου, κατά τη σύνταξη των εκθέσεων που αφορούν στο Γενικό Διευθυντή Οικονομικών (Chief Financial Officer – CFO) μπορεί να δείχνει μειωμένη αντικειμενικότητα σε σχέση με αυτή που έχει όταν συντάσσει τις εκθέσεις του για τον Γενικό Εκτελεστικό Διευθυντή (Chief Executive Officer). Για το λόγο αυτό, ο Οικονομικός Διευθυντής ή οποιοσδήποτε άλλος παρεμφερής υπάλληλος πρέπει να εξαιρείται από την επίβλεψη των δραστηριοτήτων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Μερικές εταιρίες προσπαθούν να συνδυάσουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με άλλες λειτουργίες παρακολούθησης του κινδύνου μέσω της εδραίωσης διοικητικού τμήματος υπό την επίβλεψη ενός διοικητικού στελέχους. Η σύνδεση αυτών των δραστηριοτήτων που βρίσκονται υπό παρακολούθηση με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να διευκολύνει τη σύνταξη εκθέσεων προς την επιτροπή ελέγχου, να

αυξήσει τη συνολική αποδοτικότητα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, να βελτιώσει την εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων και να ενισχύσει την ικανότητα της επιχείρησης ν' αντιλαμβάνεται τον διοικητικό κίνδυνο. Μία τέτοια σχέση ανάμεσα στις διοικητικές εκθέσεις πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην φέρνει σε αντίθεση ή να εμποδίζει το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου να μπορεί να συντάσσει εκθέσεις προς την Επιτροπή Ελέγχου της εταιρίας καθώς και να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με αυτή. Επιπροσθέτως, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να διασφαλίζει το γεγονός ότι οι προσπάθειες για τη σύνδεση των παρακολουθούμενων δραστηριοτήτων δεν θα επιδράσουν στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων ελέγχου από το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου ούτε θα μειώσουν την ανεξαρτησία του σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες παρακολούθησης του κινδύνου. Επιπλέον, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει την ικανότητα να ανεξαρτητοποιεί τις άλλες λειτουργίες ελέγχου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να μετρήσει τον κίνδυνο της μείωσης της ανεξαρτησίας του ελεγκτή έναντι του οφέλους να μειωθεί η επιβάρυνση για τη διοίκηση, υιοθετώντας μία τέτοια οργανωσιακή δομή, η οποία προβλέπει διπλό τρόπο αναφορών. Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να τεκμηριώσει τις απόψεις της σχετικά με αυτόν τον κίνδυνο και τους σχετικούς ελέγχους. Ο συμβουλευτικός οδηγός 1110-2, του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ, ο οποίος ονομάζεται «Chief Audit Executive Reporting Lines», παρέχει πρόσθετες οδηγίες σχετικά με τον τρόπο σύνταξης διοικητικών αναφορών από το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης στο οποίο φαίνεται η τοποθέτηση τόσο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου όσο και της Επιτροπής Ελέγχου:



4. Οι Ρόλοι του Προσωπικού Εσωτερικού Ελέγχου

α) Ο Διευθυντής εσωτερικού ελέγχου.

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση μίας ποιοτικής λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα του επιτρέψει να δώσει τη γνώμη του στη διοίκηση σχετικά με την επάρκεια των διαδικασιών στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Όταν αποδεικνύεται ότι οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου δεν είναι επαρκείς, ο διευθυντής θα πρέπει να παρέχει δημιουργικές και πραγματοποιήσιμες προτάσεις για τη βελτίωση τους.

Συγκεκριμένα, ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι:

- Η Εκτίμηση των Ελεγκτικών Αναγκών ανανεώνεται ετησίως και επανεξετάζεται πλήρως κάθε τρία χρόνια.
- Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εργάζεται έτσι όπως συμφωνήθηκε με την Επιτροπή Ελέγχου.
- Η βασική ελεγκτική εργασία διεξήχθη σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές ποιότητας του Ινστιτούτου των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ και τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές.
- Εκτός από τις αναλυτικές ελεγκτικές αναφορές, ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προσκομίζει στην επιτροπή ελέγχου μια ετήσια περιληπτική αναφορά η οποία θα περιγράφει την πρόοδο της βασικής ελεγκτικής εργασίας, τα μελλοντικά σχέδια, καθώς και το επίπεδο αποδοχής των προτάσεων για βελτίωση από την ελεγχόμενη διεύθυνση.

Ειδικότερα, ο ρόλος του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου είναι:

- Να βοηθά στην προετοιμασία και παρακολούθηση των σχεδίων και των προγραμμάτων ελέγχου, όπως αυτές έχουν συμφωνηθεί με την επιτροπή ελέγχου, και όπως έχουν

περιγραφεί στην Εκτίμηση των Ελεγκτικών Αναγκών.

- Να μεριμνά ώστε η βασική ελεγκτική εργασία (Field work) να βρίσκεται σε συμφωνία τόσο με τις κατευθυντήριες γραμμές ποιότητας του Ινστιτούτου των Εσωτερικών Ελεγκτών όσο και με τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές.
- Να διαχειρίζεται με δική του ευθύνη τους πόρους του εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να είναι σίγουρος ότι παρέχεται στον οργανισμό μια υπηρεσία με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- Να βεβαιώνεται ότι το προσωπικό του διαθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση για τις απαιτήσεις του ελέγχου.
- Να εκδίδει τις τελικές εκθέσεις ελέγχου στους ελεγχόμενους διευθυντές της επιχείρησης.
- Να βεβαιώνεται ότι ευαίσθητες ελεγκτικά περιοχές, όπως είναι αυτές που μπορεί να εμφανιστεί απάτη, ελέγχονται προσεκτικά έτσι ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα της επιχείρησης.
- Να χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ελεγκτικούς πόρους.

Σε διοικητικό επίπεδο ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο των εκτιμήσεων των κινδύνων των σχεδίων ελέγχου και των εκθέσεων του ελέγχου (Audit Reports):

- Ο έλεγχος της εκτίμησης του κινδύνου τεκμηριώνει την αντίληψη του εσωτερικού ελεγκτή για τις σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρίας καθώς και τους κινδύνους που συνεπάγονται. Αυτές οι εκτιμήσεις, τυπικά αναλύουν τους κινδύνους που υπάρχουν σε μια δεδομένη επιχειρηματική δράση, τις σχετικές διαδικασίες ελέγχου και τα οφέλη για την επιχείρηση. Ο τρόπος που γίνονται αυτές οι εκτιμήσεις πρέπει να αναβαθμίζεται μεθοδικά ώστε ν' ανταποκρίνεται στις αλλαγές του

συστήματος του εσωτερικού ελέγχου ή των μεθόδων εργασίας και να συνδυάζουν νέες σύγχρονες επιχειρηματικές τακτικές.

- Ένα σχέδιο εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στον έλεγχο της εκτίμησης του κινδύνου και τυπικά περιλαμβάνει περίληψη των σημαντικών σημείων των εσωτερικών ελεγκτών μέσα σε κάθε αξιολογη επιχειρησιακή δράση, το χρόνο και τη συχνότητα σχεδιασμού της εργασίας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τον προϋπολογισμό των πόρων.
- Ένα πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου περιγράφει τους στόχους της ελεγκτικής εργασίας και κατατάσσει σε σειρά τις διαδικασίες που θα εκτελεστούν κατά τη διάρκεια κάθε θεώρησης του εσωτερικού ελέγχου.
- Μια έκθεση ελέγχου παρουσιάζει τους σκοπούς, τους στόχους και τα αποτελέσματα του ελέγχου περιλαμβάνοντας ευρήματα, συμπεράσματα και υποδείξεις. Τα έγγραφα τα οποία αποδεικνύουν την πραγματοποίηση της ελεγκτικής εργασίας και υποστηρίζουν τη σύνταξη ελεγκτικών εκθέσεων πρέπει να διατηρούνται.

β) Απλοί Ελεγκτές

Οι απλοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση της επιτόπου εκτελούμενης ελεγκτικής εργασίας και για τη κατάρτιση πρόχειρων εκθέσεων κάτω από την εποπτεία ενός επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου. Οι κυριότερες ευθύνες τους είναι :

- Να σχεδιάζουν την ελεγκτική εργασία μελετώντας τα ελεγχόμενα στοιχεία (επιχειρησιακά διαγράμματα, φακέλους, εγχειρίδια, κ.λ.π), τις προηγούμενες εκθέσεις ελέγχου, με συνεντεύξεις που πραγματοποιούν με το ελεγχόμενο προσωπικό, καθώς και συμβουλευόμενοι σχετικές με τον έλεγχο εσωτερικές οδηγίες του οργανισμού ή εξωτερικούς κανονισμούς σχετικούς με το σύστημα που ελέγχεται.
- Να εντοπίζουν τους επιμέρους ελέγχους και υποσυστήματα εσωτερικού ελέγχου που είναι "κλειδιά", και ύστερα να ετοιμάζουν ελεγκτικά προγράμματα που θα δοκιμάζουν την αξιοπιστία τους.

- Να διεκπεραιώνουν τη δοκιμή αυτών των βασικών επιμέρους ελέγχων(ή να εκτελούν αναλυτικό δειγματοληπτικό έλεγχο, εάν δεν υφίστανται επιμέρους έλεγχοι ή κριθεί ότι δεν μπορεί το προσωπικό να βασιστεί σε αυτά).
- Να συμμετέχουν σε συζητήσεις με το ελεγχόμενο προσωπικό και τη διεύθυνση με θέμα τα ευρήματα του ελέγχου, τις προτάσεις για βελτίωση και τις συνέπειες τους.
- Να ετοιμάζουν σχέδια εκθέσεων που περιλαμβάνουν τα ευρήματα του ελέγχου, τις προτάσεις για βελτίωση, καθώς και την ανταπόκριση της διεύθυνσης σ' αυτές, με σκοπό την υποβολή τους στο διευθυντή του εσωτερικού ελέγχου.
- Να βοηθούν στην εκπαίδευση, μέσω της ελεγκτικής εργασίας, των βοηθών ελεγκτών.
- Να αναπτύσσουν τη γνώση στα πεδία του ελέγχου και της διοίκησης.

γ) Ελεγκτές Πληροφοριακών Συστημάτων

Οι ελεγκτές πληροφοριακών συστημάτων είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των μηχανογραφημένων ελέγχων και τη σύνταξη των σχεδίων εκθέσεων κάτω από την κατεύθυνση του διευθυντή του εσωτερικού ελέγχου. Οι κύριες ευθύνες τους είναι:

- Να σχεδιάζουν τις ελεγκτικές εργασίες των πληροφοριακών συστημάτων μελετώντας τα ελεγχόμενα τεκμήρια (επιχειρησιακά διαγράμματα, φακέλους, εγχειρίδια, κ.λ.π.), προηγούμενες ελεγκτικές αναφορές, συνεντεύξεις με το ελεγχόμενο προσωπικό.
- Να εκτελούν τη δοκιμασία των απλών ελέγχων, καθώς και των ελέγχων των εφαρμογών του συστήματος που ελέγχεται.
- Να συμμετέχουν σε συζητήσεις με το ελεγχόμενο προσωπικό και τη διοίκηση με θέμα τα ευρήματα του ελέγχου, τις προτάσεις για βελτίωση και τις συνέπειες τους.
- Να προσχεδιάζουν εκθέσεις που περιλαμβάνουν τα ευρήματα του ελέγχου, τις προτάσεις για βελτίωση, καθώς και την ανταπόκριση της διεύθυνσης σ' αυτές, με σκοπό την υποβολή τους στο διευθυντή του εσωτερικού ελέγχου.

- Να βοηθά στην εκπαίδευση, μέσω της ελεγκτικής εργασίας, των βοηθών ελεγκτών.
- Να αναπτύσσουν τη γνώση στα πεδία του ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων, και διοίκησης.

5. Η Επικοινωνία ως Βασικό Στοιχείο της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου

Εκτός από το σημαντικό θέμα της αποτελεσματικής και λειτουργικής ένταξης του εσωτερικού ελέγχου στο Οργανόγραμμα κάθε οργανισμού ή επιχείρησης, το θέμα της επικοινωνίας είναι βασικό στοιχείο μιας επιτυχημένης λειτουργίας του και όπως αναφέρθηκε προηγουμένα είναι βασικό συστατικό στοιχείο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Οι διευθυντές και η ανώτατη διοίκηση, προκειμένου να εκτελέσουν πιο σωστά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου που έγκειται στην αρμοδιότητα τους πρέπει να φροντίζουν για την άμεση επικοινωνία και την ορθή εξέταση των διαφόρων θεμάτων, για την καλύτερη κατανόηση της σημαντικότητας και της σοβαρότητας των αδυναμιών που προσδιορίζονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και από τις λύσεις που δίνει η ίδια η διοίκηση σε αυτές τις αδυναμίες. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναφέρουν τις ατέλειες της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στο κατάλληλο επίπεδο της διοίκησης, όταν αυτές εξακριβώνονται. Τα σημαντικά ζητήματα πρέπει να αναφέρονται άμεσα και σε σύντομο χρονικό διάστημα στο Διοικητικό Συμβούλιο (ή στην Επιτροπή Ελέγχου) και στην ανώτατη διοίκηση. Η επιτροπή στις περιοδικές συναντήσεις με τη διοίκηση και το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να εκτιμά αν η διοίκηση αποφασίζει άμεσα σχετικά με τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, η επιτροπή πρέπει να δίνει την ευκαιρία στο διευθυντή εσωτερικού ελέγχου να συζητά και να τεκμηριώνει τα ευρήματα του χωρίς την παρουσία της διοίκησης.

Ακόμη, κάθε επιτροπή ελέγχου πρέπει να καθιερώνει και να διατηρεί διαδικασίες για τους εργαζόμενους της εταιρίας, μέσα από τις οποίες μπορούν εμπιστευτικά και διατηρώντας την ανωνυμία τους να θέτουν αμφισβητήσεις όσον αφορά στον εσωτερικό λογιστικό έλεγχο και σε άλλους τύπους ελέγχου. Επιπροσθέτως, η επιτροπή πρέπει να δημιουργεί διαδικασίες για

τη χρονική εξέταση των παραπόνων που λαμβάνει, για την τεκμηρίωση του παραπόνου και τη διατήρηση του σε αρχείο για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καθώς και για την επίλυσή του.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία

1. Basel Committee on banking Supervision, "Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors", Bank for International settlements, August 2001.
2. Brink V., Witt H., "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, 1982.
3. Ernst & Young, "ΟΤΕ Εγχειρίδιο & Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου», 1995.
4. Konrath L., "Auditing: a risk analysis approach", fifth edition, South-Western, 2002.
5. Moeller R., Witt H., "Brink's Modern Internal Auditing", Fifth edition, John Wiley & Sons, 1999, p.p. 1xvII – 1xix.
6. Walker P., Shenkir W., Barton T., "ERM in Practice", Internal Auditor 60, No 4, August 2003.
7. Καζαντζής Χ., «Εισαγωγή στην Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Έλεγχο», παραδόσεις μαθημάτων, 1985.
8. Παπαστάθης Π., «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», α' τόμος, ΑΘΗΝΑ 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Η προσέγγιση και η φύση του σχεδιασμού του εσωτερικού έλεγχου

Ο ρόλος του ελεγκτή είναι δυναμικός και προσαρμόζεται διαρκώς στις αλλαγές που επιβάλουν οι νέες επιχειρησιακές συνθήκες. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν σε νέες περιοχές που πρέπει να καλύψει ο εσωτερικός έλεγχος, στη βοήθεια που παρέχει ο εσωτερικός ελεγκτής στη Διοίκηση για την επίλυση των προβλημάτων και στην ανάπτυξη νέων τεχνικών ελέγχου. Όταν οι διοικητικές ανάγκες αλλάζουν ο ελεγκτής αναλύει τις νέες τάσεις και με ευελιξία προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες.

Ο σχεδιασμός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται άμεσα με τις επιδιώξεις και τους αντικειμενικούς στόχους, που μπορούν να συνδυάσουν τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τους πόρους ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη χρήση αυτών των διαθέσιμων πόρων. Για τον εσωτερικό ελεγκτή, τους πόρους αποτελούν το προσωπικό, ο προϋπολογισμός καθώς και η φήμη της επιχείρησης στην αγορά, ενώ ως επιχειρηματικό περιβάλλον ο ελεγκτής θεωρεί την επιχείρηση στην οποία απασχολείται, όπως και τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Η ίδια η επιχείρηση στελεχώνεται από άτομα που είναι υπεύθυνα για τους διαφόρους λειτουργικούς ελέγχους τόσο από διευθυντικό προσωπικό χαμηλότερων βαθμίδων όσο και από τους υπολοίπους εργαζόμενους. Μέσα στον οργανισμό υπάρχουν άτομα τα οποία δείχνουν θετική στάση απέναντι στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ενώ άλλα που δείχνουν εχθρική στάση, και υπάρχουν ακόμα άτομα που είναι σημαντικά για την

υλοποίηση του ελέγχου και άλλα που είναι λιγότερο χρήσιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο πρέπει ο εσωτερικός ελεγκτής να μελετήσει και να αξιολογήσει τους πόρους και το γενικότερο περιβάλλον ώστε να καθορίσει με ένα λειτουργικό τρόπο τις επιδιώξεις και τους στόχους του ελέγχου.

Ο σχεδιασμός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου αφορά στην ανάπτυξη υποστηρικτικών στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών και προγραμμάτων που μπορούν με τον καλύτερο τρόπο να εξασφαλίζουν ότι οι πραγματοποιούμενες δράσεις θα οδηγήσουν το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου στην επίτευξη των στόχων του. Γι' αυτό για τον εσωτερικό ελεγκτή ο σχεδιασμός είναι η βάση για τον καθορισμό των στόχων του και εν συνεχεία επινοεί τρόπους για να τους πετύχει.

2. Βασικά ερωτήματα στον καθορισμό των στόχων της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου

Η λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου προϋποθέτει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων που να απαντούν σε ερωτήματα, όπως π.χ. τι αναμένει η διοίκηση από την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου; Πώς επιθυμεί η Διοίκηση να καλύψει ο έλεγχος τις λειτουργίες της επιχείρησης και με ποία αποτελέσματα; Καθώς οι επιχειρηματικές συνθήκες μεταβάλλονται οι επιδιώξεις και οι στόχοι του ελέγχου πρέπει να προσαρμόζονται αναλόγως. Ο καθορισμός των στόχων πρέπει να γίνεται βάσει ερωτημάτων που σχετίζονται με:

1. Τον τύπο της βοήθειας προς τη Διοίκηση:

Για τον προσδιορισμό του τύπου ενίσχυσης της διοίκησης τίθεται το ερώτημα αν αυτή η προσπάθεια περιορίζεται σε συγκεκριμένο πλαίσιο συμμόρφωσης καθώς και ποια είναι η έκταση που μπορεί να έχει αυτή η καθορισμένη προσπάθεια για την ανεύρεση δυνατοτήτων βελτίωσης. Το δεύτερο ερώτημα που τίθεται είναι αν η βελτίωση αντανακλά στη λειτουργική αποτελεσματικότητα των υπαρχόντων πολιτικών και διαδικασιών ή η επανεκτίμηση των βασικών πολιτικών αποφάσεων.

II. Το επίπεδο βοήθειας προς τη Διοίκηση:

Η βασική ερώτηση σ' αυτό το στάδιο σχετίζεται με το αν η έκταση της διαδικασίας της επανεξέτασης και τα συγκεκριμένα διοικητικά επίπεδα που πρόκειται να περιλαμβάνει αυτή εξαρτάται από την άποψη του εσωτερικού ελεγκτή.

III. Το Βαθμό Ανεξαρτησίας:

Ένα σημαντικό ζήτημα για τους καθορισμένους στόχους της επιχείρησης είναι ο βαθμός ανεξαρτησίας που επιζητά ο εσωτερικός ελεγκτής τόσο για την πρόσβαση στις λειτουργίες των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης όσο και για την επιβολή του στην σύνταξη εκθέσεων για όλα τα θέματα που αφορούν στην ευημερία της επιχείρησης

IV. Τους παρεχόμενους πόρους

Σημαντικό ρόλο παίζει το μέγεθος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η στελέχωση του, προσόντα του προσωπικού καθώς και η υποστήριξη του από τον προϋπολογισμό.

V. Την ποιότητα του ελέγχου

Μια σημαντική πλευρά των καθορισμένων στόχων είναι η ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται στην διοίκηση. Ο εσωτερικός ελεγκτής ενδιαφέρεται να καλύψει τις ανάγκες της διοίκησης και γι' αυτό αγωνίζεται να βελτιώσει και να αυξήσει την συνεισφορά των ελεγκτών. Ο εσωτερικός ελεγκτής προσπαθεί να εκπληρώσει τους στόχους του με την εφαρμογή νέων τεχνικών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες της διοίκησης. Αυτό μπορεί να γίνει με την συμμόρφωση και την εφαρμογή των προτύπων εσωτερικού ελέγχου του Ινστιτούτου των εσωτερικών ελεγκτών των ΗΠΑ

VI. Την ποιότητα του προσωπικού

Η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική για τον εσωτερικό έλεγχο. Η ποιότητα του προσωπικού προσδιορίζει την παραγωγικότητα των ελέγχων και γι' αυτό ο καθορισμός των στόχων απαιτεί και το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας εργαζομένων.

3. Ο καθορισμός της στρατηγικής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Η στρατηγική σε επιχειρησιακούς όρους, περιλαμβάνει τις σημαντικότερες προσεγγίσεις με τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι σε κάθε στιγμή. Σε πολλές περιπτώσεις οι όροι στρατηγικής και οι στόχοι μπορεί να είναι ταυτόσημοι και άλλοτε να διαφέρουν, ενώ οι στρατηγικές μπορεί να αντικαθίστανται από τον όρο «πολιτικές». Η στρατηγική του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- Τρόπος Οργάνωσης:

Ο εσωτερικός ελεγκτής αναζητά τρόπους ώστε να οργανώσει το προσωπικό του τμήματος του προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

- Πολιτικές Στελέχωσης:

Για τα ανωτέρω επίπεδα οι πολιτικές στελέχωσης αναφέρονται στα ιδιαίτερα προσόντα που απαιτούνται από το προσωπικό καθώς και στον αριθμό των εργαζομένων.

- Τρόπος Διοίκησης:

Η διοίκηση των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου είναι ένας συνδυασμός έκδοσης οδηγιών, σύνδεσης των προσπαθειών όλου του προσωπικού και παροχής αποτελεσματικής ηγεσίας. Η βασικότερη στρατηγική ή πολιτική στη διοίκηση του εσωτερικού ελέγχου είναι η έκταση και ο τρόπος με τον οποίο εκπροσωπείται στην επιλεγμένη οργανωσιακή προσέγγιση.

- Έκταση των Επισήμων Διαδικασιών Ελέγχου:

Σημαντικό ζήτημα είναι ο βαθμός σύμφωνα με τον οποίο οι διαδικασίες ελέγχου πρέπει να είναι τεκμηριωμένες, οι φόρμες τεκμηρίωσης των διαδικασιών και το εύρος χρησιμοποίησης τους.

- Τρόπος αναφορών:

Συχνά τίθεται το ζήτημα του τρόπου με τον οποίο, τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου θα γνωστοποιηθούν στα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Ευέλικτος προγραμματισμός:

Αρκετές φορές απαιτούνται αλλαγές στο πρόγραμμα του ελέγχου εξαιτίας απροόπτων μεταβολών στις ανάγκες του ελέγχου και στις απαιτήσεις της διοίκησης. Αυτές οι αλλαγές δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια, γι' αυτό είναι αναγκαία μία ευέλικτη προσέγγιση που θα πραγματοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και με τους δεδομένους διαθέσιμους πόρους.

- Επίπεδο Επιθετικότητας:

Ένα γενικό ζήτημα στρατηγικής αφορά στο επίπεδο επιθετικότητας που υιοθετούν ο εσωτερικός ελεγκτής και το προσωπικό του κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του ελέγχου. Η επιθετικότητα σχετίζεται με το βαθμό που οι εσωτερικοί ελεγκτές βασίζουν τη δραστηριότητα τους σε υψηλά πρότυπα, στο επίπεδο της επινοητικότητας και της καινοτομίας που παρουσιάζουν καθώς και στην ένταση που επιθυμούν να πετύχουν νέα και υψηλότερα επίπεδα παρεχόμενης υπηρεσίας προς τη διοίκηση.

- Δράση σύμφωνη με τις Συστάσεις του Ελεγκτή:

Ο εσωτερικός ελεγκτής δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στη δράση της διοίκησης και των άλλων μερών που λαμβάνει χώρα για την πραγματοποίηση των συστάσεων, όπως επίσης και για την γραπτή αναφορά των αιτιών και των συνθηκών που οδηγούν στη διατύπωση των συγκεκριμένων συστάσεων. Η στρατηγική πρέπει να κινείται προς την κατεύθυνση που η διοίκηση θα αποδεχτεί τις εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου, θα αναλάβει εποικοδομητική δράση είτε για να διορθώσει τις ατέλειες είτε για να κάνει νέες βελτιώσεις αλλά και να εφαρμόσει τις συστάσεις. Μία καλή αναφορά διαβάζεται και χρησιμοποιείται από τη διοίκηση ως σκελετός για την κατάλληλη δράση.

- Προσδιορισμός των Χρονικών Περιόδων:

Όλες οι επιδιώξεις και οι στόχοι αφορούν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, συνήθως σε έτη.

Από τη διαδικασία αυτή προκύπτει το ερώτημα αν αυτές οι επιδιώξεις και οι στόχοι βασίζονται στην ατομική επιθυμία του εσωτερικού ελεγκτή ή απαιτούν και τη σύμφωνη

γνώμη της διοίκησης. Ο καθορισμός των στόχων βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης και η συμφωνία είναι πολύ πιθανόν να επιτευχθεί μεταξύ του ελεγκτή και της διοίκησης όταν ο εσωτερικός ελεγκτής εξετάζει τα πράγματα προσεκτικά και παρουσιάζει με ένα ξεκάθαρο τρόπο τις προτάσεις του.

4. Ανάπτυξη Υποστηρικτικών Πολιτικών και Διαδικασιών

Οι σημαντικότερες στρατηγικές και πολιτικές πρέπει να ενισχύονται από ένα μεγάλο σύνολο υποστηρικτικών πολιτικών και λειτουργικών διαδικασιών, οι οποίες μπορεί να αναφέρονται στις περιοχές της οργάνωσης, της στελέχωσης, των οδηγιών και των αναφορών ελέγχου.

Μερικές από τις σημαντικότερες απόψεις σχετικά με αυτές τις πολιτικές και τις διαδικασίες έχουν ως εξής:

- Βασικό θέμα για τις πολιτικές και τις διαδικασίες είναι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργούνται. Οι υποστηρικτικές αυτές δράσεις αναπτύσσονται εκεί όπου δεν υπάρχουν επίσημες πολιτικές ή διαδικασίες και έχουν ως βασικό πλεονέκτημα ότι βρίσκουν λύσεις στα εξειδικευμένα προβλήματα που εμφανίζονται. Στα μειονεκτήματα μπορεί να αναφερθεί ο πολύτιμος χρόνος που χάνεται για την αντιμετώπιση του ίδιου προβλήματος το οποίο μπορεί να επανεμφανίζεται καθώς επίσης και η έλλειψη συνοχής στην αντιμετώπιση του, όταν απασχολούνται στο ίδιο πρόβλημα πολλοί εργαζόμενοι. Συνεπώς, τα προβλήματα αυτά καθιστούν την ανάγκη ανάπτυξης γραπτών πολιτικών και διαδικασιών.
- Μια σημαντική πλευρά για τις πολιτικές και τις διαδικασίες είναι ο βαθμός με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές επιβάλλουν την εφαρμογή τους για συγκεκριμένες δράσεις ή αντιθέτως αφήνουν περιθώρια ευελιξίας κατά την εφαρμογή τους. Ένας παράγοντας που επιδρά στον τρόπο που εφαρμόζονται είναι η έκταση των λεπτομερειών που περιέχονται σ' αυτές, καθώς οι διεξοδικές αναφορές οδηγούν σε πιο περιοριστικές δράσεις. Ο περιορισμός των δράσεων πρέπει να πραγματοποιείται με μεγάλη προσοχή, με την κατάλληλη θεώρηση της σημαντικότητας του θέματος στο

οποίο πρόκειται να εφαρμοστεί, με την εξέταση του σταδίου ανάπτυξης του συγκεκριμένου προβλήματος καθώς και με την εξέταση της επίδρασης που θα έχει στην παρακίνηση και στη συνολική αποτελεσματικότητα των χρηστών.

- Είναι πλέον γνωστό ότι η ανάπτυξη των πολιτικών και των διαδικασιών από τον εσωτερικό ελεγκτή καλύπτουν τις προσωπικές του δραστηριότητες και συνδέονται άμεσα με τις υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί βάσει της έκθεσης της πολιτικής του ελέγχου ή βάσει του επίσημου γραπτού κανονισμού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Στα Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ αναφέρονται τα εξής: «Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει μία έκθεση σχετικά με το σκοπό, την εξουσία και την ευθύνη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου». Ο διευθυντής πρέπει να δημιουργήσει μία έκθεση η οποία θα γίνει αποδεκτή τόσο από τη διοίκηση όσο και από το Διοικητικό Συμβούλιο. Η έκθεση αυτή, εκτός από επίσημη πολιτική της εταιρίας, χρησιμεύει όχι μόνο ως οδηγός για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αλλά και ως διευκρινιστικό έγγραφο για το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και απευθύνεται στα διάφορα επίπεδα των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης.

5. Ανάπτυξη Προγραμμάτων Εργασίας Εσωτερικού Ελέγχου

Τα προγράμματα εργασίας του ελέγχου παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη πετυχημένη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου γιατί χωρίς την ύπαρξη τους οι προσπάθειες μπορεί να εκτραπούν και οι καταστάσεις να γίνουν υπερβολικά πιεστικές. Σχετικά με τα προγράμματα αυτά μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

➤ Περίοδοι Κάλυψης του Ελέγχου

Το πρόγραμμα ελέγχου είναι ένας γραπτός σχεδιασμός στον οποίο επιλέγονται οι περιοχές που θα καλύψει ο έλεγχος για μια χρονική περίοδο, συνήθως ένα έτος. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο έλεγχος μπορεί να καλύπτει 2-5 έτη. Ωστόσο είναι δύσκολο να σχεδιαστεί ένας έλεγχος για ορίζοντα μεγαλύτερο του έτους εξαιτίας των εξειδικευμένων απαιτήσεων

της διοίκησης, των αλλαγών στις επιχειρησιακές λειτουργίες, της έλλειψης προσωπικού και των καθυστερήσεων στην ολοκλήρωση των ελέγχων. Μία εναλλακτική λύση είναι η προετοιμασία ετήσιων προγραμμάτων και η ανάπτυξη μίας λίστας ελέγχων που μπορούν να ολοκληρωθούν σε μεταγενέστερη ημερομηνία. Οι συχνές αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του έτους καθιστούν αναγκαίο τον προγραμματισμό μηνιαίων συναντήσεων για την επανεξέταση του προγράμματος για το επόμενο τρίμηνο.

➤ Συντονισμός του Ελέγχου

Πριν την ανάπτυξη του προγράμματος, ο ελεγκτής πρέπει να ζητήσει από τη διοίκηση να του υποδείξει τις περιοχές όπου πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Αυτές θα περιλαμβάνουν περιοχές τόσο των μεσαίων διοικητικών επιπέδων όσο και της ανώτατης διοίκησης λόγω της εξοικείωσης με τις λειτουργίες. Επιπλέον, οι διευθυντές ελέγχου οι οποίοι έχουν την ευθύνη για συγκεκριμένες λειτουργικές περιοχές, είναι υποχρεωμένοι να υποβάλλουν τις δικές τους προτάσεις για τις περιοχές κάλυψης του ελέγχου. Ακόμη, σημαντικές προτάσεις και καινοτομικές ιδέες μπορούν να προκύψουν από τους ελεγκτές κατά τη διάρκεια προετοιμασίας του προγράμματος το οποίο παρακινεί το προσωπικό να επανεξετάσει τους στόχους του και να επιλέξει τους πιο σημαντικούς ελέγχους.

➤ Προτεραιότητες Ελέγχου

Κατά την επιλογή των ελέγχων για το ετήσιο πρόγραμμα εργασίας πρέπει να εξετάζονται πολλοί παράγοντες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα κριτήρια που πρέπει να εφαρμόζονται στην εξέταση των διαφόρων ελέγχων που προορίζονται για εφαρμογή σε συγκεκριμένους τομείς της επιχείρησης:

- i. Προηγούμενα ευρήματα του ελέγχου: Ατέλειες που αναφέρονται στον προηγούμενο έλεγχο και δείχνουν την ανάγκη για συνεχή επανεξέταση. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό όταν τα ίδια ευρήματα επαναλαμβάνονται σε περισσότερους από έναν ελέγχους.
- ii. Απαιτήσεις της διοίκησης: Ο γενικός διευθυντής ή άλλο υψηλόβαθμο στέλεχος μπορεί να ζητήσει συγκεκριμένους ελέγχους, όπως επίσης και η Επιτροπή Ελέγχου ζητά να

καλυφθούν αρκετές περιοχές της επιχείρησης με την πραγματοποίηση ελέγχων. Οι έλεγχοι αυτοί βρίσκονται σε προτεραιότητα και ακολουθούν οι έλεγχοι που ζητούνται από άλλα διευθυντικά στελέχη και από τους επικεφαλής των τμημάτων.

- iii. Προηγούμενη κάλυψη του ελέγχου: Οι περιοχές ελέγχου στις οποίες υπάρχουν καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση των ελέγχων λόγω άλλων προτεραιοτήτων, επιβαρύνονται ως προς την κάλυψη του ελέγχου καθώς η χρονική απόσταση μεταξύ των πραγματοποιούμενων ελέγχων είναι αρκετά μεγάλη.
- iv. Απαιτούμενοι εξωτερικοί έλεγχοι: Η συμμόρφωση της επιχείρησης με ορισμένες νομοθετικές ή άλλες κυβερνητικές απαιτήσεις προσδιορίζει και τη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Το συγκεκριμένο τμήμα παρέχει βοήθεια στους Ορκωτούς Ελεγκτές (εξωτερικοί ελεγκτές) στον ετήσιο έλεγχο που πραγματοποιούν στην επιχείρηση.
- v. Ευαίσθητες περιοχές: Μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν ευαίσθητες περιοχές οι οποίες απαιτούν την πραγματοποίηση ελέγχων.

Ο εσωτερικός ελεγκτής κατά την επιλογή των περιοχών που θα συμπεριλάβει στο πρόγραμμα ελέγχου χρησιμοποιεί την κρίση του, η οποία θα συμβαδίζει με τους επιδιωκόμενους στόχους του ελέγχου που συμμορφώνονται με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

6. Τύποι Οργάνωσης της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου

Είναι ανάγκη να επικεντρώσουμε στις αξίες των εναλλακτικών προσεγγίσεων οργάνωσης και να κατανοήσουμε καλύτερα μερικά από τα σημαντικότερα προβλήματα που περιλαμβάνονται σε μία αποτελεσματική οργάνωση. Εξετάζοντας την οργανωτική δομή

μπορούμε να προσδιορίσουμε το λιγότερο τέσσερις χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις: η οργάνωση βάσει του τύπου του ελέγχου, η οργάνωση βάσει της συμμόρφωσης στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, η οργάνωση βάσει γεωγραφικής περιοχής και η οργάνωση που συνδέει τις προαναφερθέντες προσεγγίσεις με το προσωπικό των επιτελικών υπηρεσιών. Αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανεξάρτητα ή μία από την άλλη αλλά και συνδυασμό στον επιθυμητό βαθμό.

➤ Οργάνωση βάσει του τύπου ελέγχου

Η προσέγγιση της οργάνωσης βάσει του τύπου του ελέγχου στηρίζεται στη λογική ότι οι μεμονωμένοι εσωτερικοί ελεγκτές είναι περισσότερο αποτελεσματικοί όταν είναι περιορισμένοι και έχουν την ευθύνη της εξέτασης ενός τύπου λειτουργίας της επιχείρησης. Στηρίζονται, δηλαδή, στη λογική της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας λόγω της εξειδίκευσης. Σε μία μεγάλη επιχείρηση που έχει π.χ. πολλά γραφεία πωλήσεων τα οποία έχουν το ίδιο είδος λειτουργικής δραστηριότητας μπορούν να ελεγχθούν από μία συγκεκριμένη ομάδα ελεγκτών, η οποία ασχολείται μόνο με αυτά τα γραφεία πωλήσεων. Σε αυτήν την περίπτωση τα οφέλη είναι σημαντικά.

Από την άλλη πλευρά πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν και μειονεκτήματα από τη χρήση της προσέγγισης «του τύπου του ελέγχου». Για παράδειγμα, για την επιχείρηση που αναφέραμε, η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει το μειονέκτημα του διπλασιασμού των κοστών ταξιδιών και του σχετικού χαμένου χρόνου. Το δεύτερο και σημαντικότερο μειονέκτημα είναι η μείωση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου από το διαχωρισμό του σε επιμέρους ελέγχους με συγκεκριμένη έκταση ο καθένας.

Η προσέγγιση αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται πολύ προσεκτικά γιατί η χρήση της στην οργανωτική δομή έρχεται σε αντίθεση με τη μεγιστοποίηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

➤ Οργάνωση βάσει της συμμόρφωσης στην οργανωτική δομή

Όταν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη υπάρχει η εναλλακτική λύση της ανάθεσης ευθυνών στον εσωτερικό έλεγχο σύμφωνα με τα επίπεδα της επιχειρησιακής οργάνωσης. Οι

μεμονωμένοι ελεγκτές ή ομάδες ελεγκτών απασχολούνται σε συγκεκριμένους επιχειρησιακούς τομείς του οργανισμού στους οποίους απασχολείται προσωπικό με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Όταν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι προϊόν εξειδίκευσης τότε υπάρχει σημαντικό όφελος από την μεγαλύτερη γνώση του συγκεκριμένου τύπου επιχειρησιακής λειτουργίας. Ένα άλλο βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό του τμήματος μπορούν να αναπτύξουν περισσότερο αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με το υπεύθυνο προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα μία συγκεκριμένη επιχειρησιακή λειτουργία αλλά και να αναπτύξουν αποτελεσματικότερες επαγγελματικές σχέσεις με τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων.

Ωστόσο εντοπίζονται και σημαντικά μειονεκτήματα στην προσέγγιση της συμμόρφωσης στην οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, όπως αυτά της μικρότερης κινητικότητας του εσωτερικού ελεγκτή. Όμως, το σημαντικότερο πρόβλημα υπάρχει, ύστερα από τη σύνδεση του εσωτερικού ελεγκτή και του προσωπικού του ελεγχόμενου τμήματος, όταν εμφανίζεται το φαινόμενο της μειωμένης ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας του. Υπάρχει ο κίνδυνος ο εσωτερικός ελεγκτής να αναπτύξει προσωπική σχέση με το προσωπικό του τμήματος που πραγματοποιείται ο έλεγχος. Σ' αυτή την περίπτωση μπορεί να επέμβει ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και να αντισταθμίσει τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης. Όμως τίθεται το ερώτημα του κατά πόσο το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα μπορέσει να είναι αποτελεσματικό σε αυτή τη δράση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση του ελέγχου εγείρει πολλές αμφισβητήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητά της.

➤ Οργάνωση βάσει της «γεωγραφικής περιοχής» του ελέγχου

Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης ανήκουν σε κάποια «γεωγραφική περιοχή» της επιχείρησης και προσδιορίζονται από έναν συγκεκριμένο εσωτερικό ελεγκτή ή ομάδα εσωτερικών ελεγκτών. Η συγκεκριμένη προσέγγιση οργάνωσης του ελέγχου πραγματοποιείται την εγκατάσταση γραφείων εσωτερικού ελέγχου σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή πλησιάζουμε την προσέγγιση του «τύπου ελέγχου» όταν οι λειτουργίες της επιχείρησης τοποθετούνται σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές και για κάθε λειτουργία υπάρχει ξεχωριστός εσωτερικός έλεγχος. Τα πλεονεκτήματα και τα

μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης ταυτίζονται με αυτά των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων. Η προσέγγιση της οργάνωσης του ελέγχου βάσει της γεωγραφικής περιοχής θεωρείται η καλύτερη δυνατή και χρησιμοποιείται ευρέως.

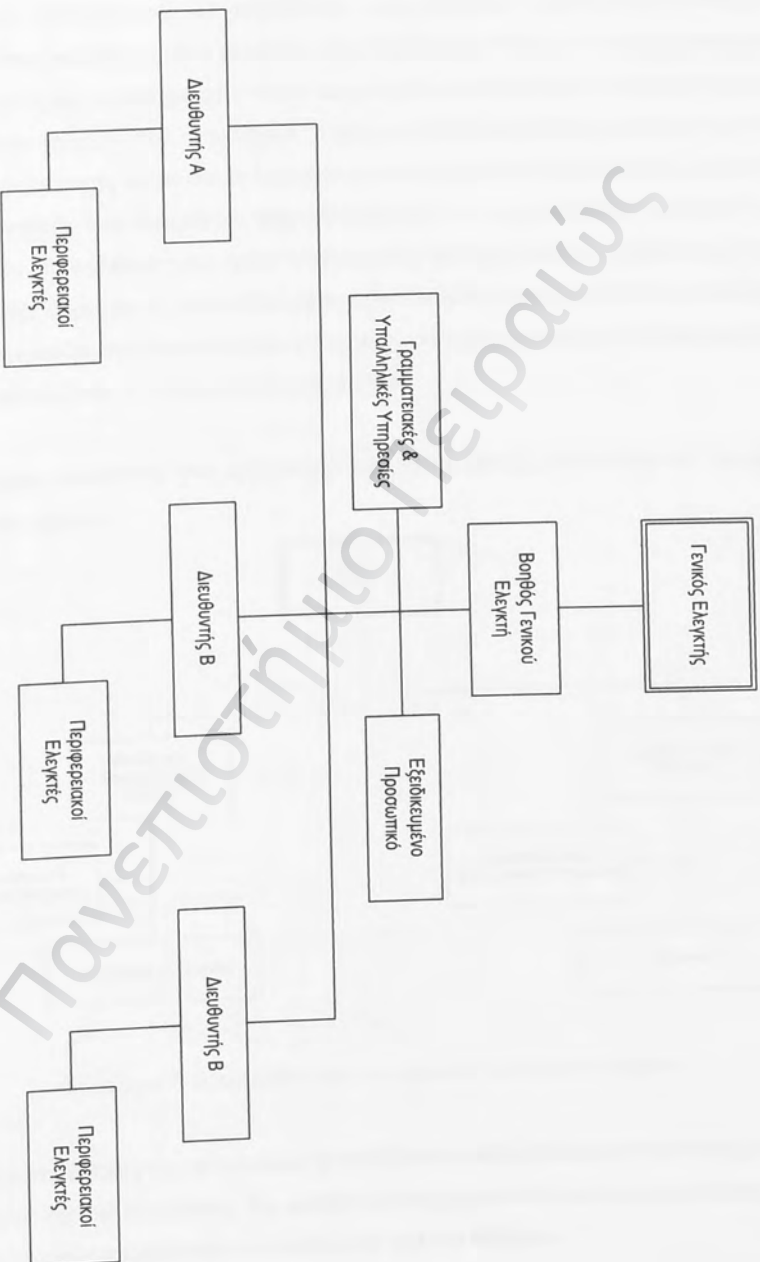
➤ Οργάνωση του ελέγχου βάσει του «διευθυντού εσωτερικού ελέγχου»

Οι τρεις προηγούμενες προσεγγίσεις για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μπορούν να πλαισιωθούν υποστηρικτικά από την προσέγγιση του ελέγχου βάσει του «διευθυντού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου», που καλείται ως Γενικός Ελεγκτής ή Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου, και από την γραμματεία του. Ωστόσο πρέπει να εξετάσουμε τις υπηρεσίες που προσφέρει ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου. Σε όλες τις περιπτώσεις οι εκθέσεις του ελέγχου εξετάζονται και διεκπεραιώνονται από το συγκεκριμένο διευθυντή ελέγχου. Επίσης, στις δραστηριότητες του επιτελείου του γενικού ελεγκτή εντάσσεται η έκδοση και διανομή των εγχειριδίων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου καθώς και η πραγματοποίηση κάποιων δραστηριοτήτων σχεδιασμού και διοίκησης.

Η πραγματοποίηση της πλειοψηφίας των δραστηριοτήτων απαιτεί τη χρησιμοποίηση γραμματειακού και άλλου προσωπικού. Ορισμένες δραστηριότητες πραγματοποιούνται από τον ίδιο το γενικό ελεγκτή, όμως και πάλι απαιτείται πρόσθετη βοήθεια. Αυτή η βοήθεια μπορεί να προέλθει από βοηθητικούς γενικούς ελεγκτές ή από άλλο προσωπικό. Ένας από αυτούς τους βοηθητικούς ελεγκτές έχει τις ίδιες εξουσίες με το γενικό ελεγκτή κατά την απουσία του, ώστε να υπάρχει συνέχεια στις λειτουργίες.

7. Οργανωτική δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

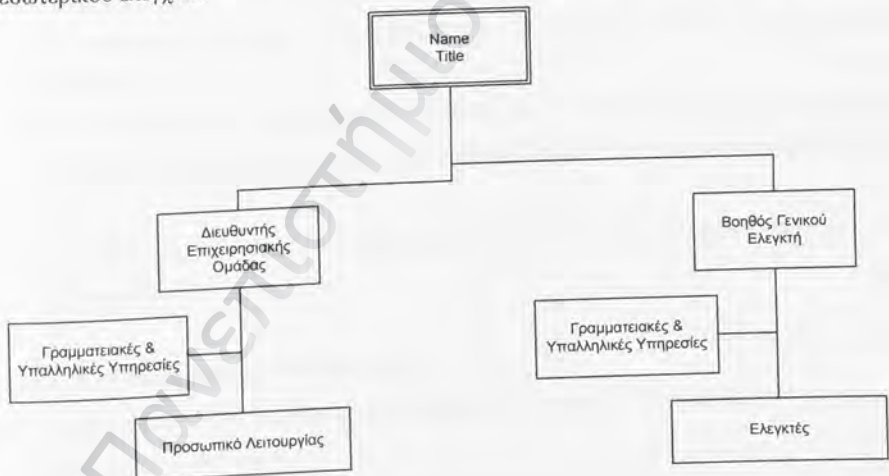
Ένα τυπικό οργανωτικό διάγραμμα για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι ως εξής:



Διάγραμμα 6: Οργανωτική δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Η οργανωτική δομή που παρουσιάστηκε αποτελεί μία απλή μορφή της δομής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και ανταποκρίνεται στις βασικές λειτουργικές απαιτήσεις. Επιπροσθέτως υπάρχουν πολλά επιπλέον είδη αλληλοσυσχετίσεων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου που έχουν ανεπίσημο χαρακτήρα και πραγματοποιούνται για την εξυπηρέτηση των λειτουργικών αναγκών του οργανισμού. Αυτές οι αλληλοσυσχετίσεις εμφανίζονται κάτω από όλες τις επίσημες οργανωτικές δομές και με συγκεκριμένους περιορισμούς μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά στην εξυπηρέτηση των οργανωσιακών αναγκών ενώ μπορούν να προκαλέσουν και τροποποιήσεις στις επίσημες μορφές οργάνωσης. Όταν, όμως, οι ανεπίσημες αυτές λειτουργίες αποκτήσουν μεγάλο εύρος, μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά εμπόδια στις βασικές δομές. Γι' αυτό η χρήση τους πρέπει να είναι περιορισμένη και να αναγνωρίζεται ο βαθμός αναγκαιότητας τους.

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα οργανωτικό διάγραμμα διπλής λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου:



Διάγραμμα 7: Διπλή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι οργανωτικές δομές της επιχείρησης μεταβάλλονται καθώς αλλάζουν οι ανάγκες της, οι λειτουργίες της και το μέγεθος. Τις μεταβολές αυτές ακολουθεί και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο προσαρμόζει τις ανάγκες του στα νέα δεδομένα.

8. Έκταση αποκέντρωσης εξουσιών της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Μία διαφορετική οργανωσιακή δομή προτείνει την αποκέντρωση των εξουσιών από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Το βασικό ερώτημα που τίθεται αφορά στον καθορισμό του βαθμού των μεμονωμένων αποφάσεων και της έκτασης των δράσεων των χαμηλότερων διοικητικών επιπέδων από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Τα **βασικά οφέλη** από την αποκέντρωση των εξουσιών είναι τα εξής:

1. Ελάφρυνση του προσωπικού υψηλότερων βαθμίδων από ορισμένες ευθύνες ώστε να απασχοληθεί σε σημαντικότερα ζητήματα.
2. Το προσωπικό των χαμηλότερων βαθμίδων έχει περισσότερες εμπειρίες από συγκεκριμένα επιχειρησιακά γεγονότα και μπορεί να κατανοήσει καλύτερα το πρόβλημα και να το αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.
3. Αποφεύγονται οι καθυστερήσεις που οφείλονται στην επικοινωνία του ανωτέρου προσωπικού.
4. Το κατώτερο προσωπικό έχει μεγαλύτερη κινητικότητα καθώς και δυνατότητες ανάπτυξης.
5. Το προσωπικό των χαμηλότερων βαθμίδων γίνεται σεβαστό και από το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης γεγονός που μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του.
6. Ευνοείται η προσπάθεια ανάπτυξης ενός συνεργατικού πνεύματος μεταξύ ελεγκτού και ελεγχόμενου.

Όμως, η **αντίθετη άποψη** επισημαίνει ότι:

1. Το προσωπικό των χαμηλότερων βαθμίδων δεν γνωρίζει τη σημασία των επιμέρους κρίσεων και αποφάσεων.
2. Είναι δύσκολο να διατηρηθούν αμετάβλητα σε όλες τις περιοχές της επιχείρησης τα πρότυπα εργασίας.
3. Υπάρχει ο κίνδυνος της κακής προβολής της προσπάθειας του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

4. Το προσωπικό υψηλότερων βαθμίδων αναλαμβάνει τον κίνδυνο της παραίτησης του για σημαντικά ζητήματα του εσωτερικού ελέγχου, σε περίπτωση που κάτι δεν πραγματοποιηθεί με το σωστό τρόπο.
5. Απουσιάζει ένας σύνδεσμος επικοινωνίας για τη σύνδεση και τη διοίκηση του προσωπικού.

Το συμπέρασμα είναι ότι ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου είναι ο τελικός υπεύθυνος για την ποιότητα και το συνολικό αποτέλεσμα του ελέγχου και για όλες τις ενέργειες του προσωπικού του ενώ τα άτομα που βρίσκονται στα επιμέρους τμήματα έχουν την ευθύνη μόνο για μία συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία

1. Brink V., Witt H., "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, 1982.
2. Comptroller of the Currency Administration of National Banks, "Internal Controls – A guide for Directors", Office of the Comptroller of the Currency Washington, September 2000.
3. Ernst & Young, "ΟΤΕ Εγχειρίδιο & Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου», 1995.
4. European Confederation of Institutes of Internal Auditing, "Internal Control and Internal Auditing: Guidance for Directors, managers and auditors", November 2000, p.p. 9-11.
5. Konrath L., "Auditing: a risk analysis approach", fifth edition, South-Western, 2002.
6. Lindow P., Race J., "Beyond traditional audit techniques", Journal of Accountancy, online Publications, July 2002.
7. Meigs W., Larsen E., Meigs R., «Ελεγκτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
8. Moeller R., Witt H., "Brink' s Modern Internal Auditing", Fifth edition, John Wiley & Sons, 1999, p.p. IxvII – Ixix.
9. Καζαντζής Χ., «Εισαγωγή στην Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Έλεγχο», παραδόσεις μαθημάτων, 1985.
10. Παπαστάθης Π., «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», α' τόμος, ΑΘΗΝΑ 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

**ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ****1. Η χρησιμότητα και ο σκοπός των Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου**

Τα Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου (Professional Standards for Internal Auditing) δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά το 1970 από το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ και αποτελούν το κριτήριο για τη σύγκριση, μέτρηση και αξιολόγηση όλων των λειτουργιών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Τα Πρότυπα αυτά υποδεικνύουν τον τρόπο πραγματοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και πρέπει να υιοθετούνται από το διοικητικό συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου κάθε οργανισμού.

Τα Πρότυπα χρησιμοποιούνται τόσο από τους εσωτερικούς ελεγκτές, τα επιμέρους τμήματα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όσο και από επαγγελματικούς φορείς. Αυτά αποτελούν τη βάση για την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης ενώ χρησιμοποιούνται και από τη διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο, τους μετόχους, τους επενδυτές και άλλους φορείς για τη μέτρηση των λαμβανομένων αποδόσεων της επιχείρησης μέσω των υπηρεσιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η δήλωση σκοπού, δικαιοδοσίας και ευθύνης για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, η οποία είναι εγκεκριμένη από την ανώτατη διοίκηση και αποδεκτή από το διοικητικό συμβούλιο, πρέπει να είναι σύμφωνη με τα Πρότυπα (Standards) για την επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου.

Η δήλωση αυτή πρέπει να καθιστά σαφείς τους σκοπούς του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, να προσδιορίζει το απεριόριστο πλαίσιο εργασίας του και να δηλώνει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για τις δραστηριότητες στις οποίες ασκούν έλεγχο ή να σχετίζονται με τα τμήματα στα οποία πραγματοποιούν έλεγχο.

Η άσκηση του εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να επηρεάζεται από το επιχειρηματικό περιβάλλον του οργανισμού μέσα στον οποίο ασκείται, από το σκοπό, το μέγεθος και τη δομή της επιχείρησης αλλά και από τους νόμους και τα έθιμα που επικρατούν στη χώρα που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση. Επομένως, η εφαρμογή των συγκεκριμένων *Προτύπων* θα προσδιορίζεται από το περιβάλλον στο οποίο το τμήμα εσωτερικού ελέγχου εκτελεί τα καθήκοντα που του ανατίθενται. Είναι απαραίτητη η συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών στις έννοιες που δηλώνονται ξεκάθαρα από τα Πρότυπα πριν από την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Τα μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και Πιστοποιημένων Εσωτερικών Ελεγκτών πρέπει να υιοθετούν κατάλληλα μέσα για συμμόρφωση προς τα Πρότυπα.

Στην καθιέρωση των *Προτύπων*, λήφθηκαν υπόψη τα παρακάτω ζητήματα:

1. Τα Διοικητικά Συμβούλια θεωρούνται υπεύθυνα για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και την ποιότητα εργασιακής απόδοσης των οργανισμών τους.
2. Τα μέλη της διοίκησης βασίζονται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ως μέσον παροχής αντικειμενικών αναλύσεων, αξιολογήσεων, συστάσεων, συμβουλών και πληροφοριών σχετικά μετά συστήματα εσωτερικού ελέγχου και την εργασιακή απόδοση του οργανισμού.
3. Οι εξωτερικοί ορκωτοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων για συμπλήρωμα της δικής τους εργασίας, όπου οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν προσφέρει, κατάλληλα αποδεικτικά στοιχεία ανεξαρτησίας και επαρκή επαγγελματική

εργασία ελέγχου.

Στο πλαίσιο αυτών των ζητημάτων, οι σκοποί των Προτύπων συνοψίζονται στα εξής::

1. Να μεταδίδουν μια αντίληψη του ρόλου και των ευθυνών της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, στα διοικητικά συμβούλια, σε δημόσιους φορείς, εξωτερικούς ελεγκτές και συναφείς επαγγελματικούς οργανισμούς.
2. Να καθιερώνουν τη βάση για την καθοδήγηση και μέτρηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
3. Να βελτιώνουν την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου.

Τα Πρότυπα διαφοροποιούνται μεταξύ των ποικίλων ευθυνών του οργανισμού, του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών ελεγκτών.

Τα Πρότυπα συμπεριλαμβάνουν τις εξής κατηγορίες:

1. Την ανεξαρτησία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου από τις δραστηριότητες που ελέγχονται και την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών.
2. Την επάρκεια γνώσεων των εσωτερικών ελεγκτών και την επαγγελματική επιμέλεια που πρέπει να ασκούν.
3. Το πλαίσιο εργασίας του εσωτερικού ελέγχου.
4. Την εργασιακή απόδοση των καθηκόντων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.
5. Τη διοίκηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

2. Αναλυτική παρουσίαση των Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου

Τα Πρότυπα παρουσιάζονται ως εξής:

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

110 Οργανωτικό Καθεστώς – το οργανωτικό καθεστώς του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μπορεί να επιτρέπει την εκπλήρωση των ελεγκτικών αρμοδιοτήτων του.

120 Αντικειμενικότητα – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

200 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΓΝΩΣΕΩΝ – Οι εσωτερικοί έλεγχοι πρέπει να γίνονται με επάρκεια γνώσεων και με την οφειλόμενη επαγγελματική φροντίδα.

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου

210 Στελέχωση – το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι η τεχνική επάρκεια γνώσεων και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εσωτερικών ελεγκτών είναι κατάλληλα για τους ελέγχους που θα πραγματοποιηθούν.

220 Γνώση, Δεξιότητες και Εξειδίκευση – το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κατέχει ή να αποκτά τη γνώση, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση που απαιτούνται για την υλοποίηση των ευθυνών της για τον έλεγχο.

230 Εποπτεία – το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει διαβεβαίωση ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εποπτεύονται σωστά.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής

240 Συμμόρφωση προς Πρότυπα Συμπεριφοράς – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συμμορφώνονται προς επαγγελματικά πρότυπα συμπεριφοράς.

250 Γνώση, Δεξιότητες και Εξειδίκευση – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κατέχουν την απαραίτητη γνώση, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση, για τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων.

260 Ανθρώπινες σχέσεις και Επικοινωνίες – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι έμπειροι στη συναλλαγή με κόσμο και στην αποτελεσματική επικοινωνία.

270 Συνεχής εκπαίδευση – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν την τεχνική τους ικανότητα μέσω συνεχούς εκπαίδευσης.

280 Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ασκούν με τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια τους εσωτερικούς ελέγχους.

300 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – Το πλαίσιο των εσωτερικών ελέγχων πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση και αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας

του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού και της ποιότητας της εργασιακής απόδοσης κατά την εκτέλεση ανατεθειμένων καθηκόντων.

310 Αξιοπιστία και Αρτιότητα Πληροφοριών – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο της αξιοπιστίας και αρτιότητας των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και των τρόπων που χρησιμοποιούνται για την εξακρίβωση, μέτρηση, ταξινόμηση και υποβολή έκθεσης τέτοιων πληροφοριών.

320 Συμμόρφωση προς Πολιτικές, Προγράμματα, Διαδικασίες, νόμους και Διατάξεις – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο των καθιερωμένων συστημάτων για διασφάλιση της συμμόρφωσης προς τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς εκείνους που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε λειτουργίες και εκθέσεις και πρέπει να προσδιορίζουν εάν ο οργανισμός έχει συμμορφωθεί.

330 Διασφάλιση Περιουσιακών στοιχείων – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο των τρόπων διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων, και όπως είναι σωστό, να επαληθεύουν την ύπαρξη τέτοιων περιουσιακών στοιχείων.

340 Οικονομική και Αποτελεσματική Χρήση Πόρων – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αξιολογούν την οικονομία και την αποτελεσματικότητα με τις οποίες χρησιμοποιούνται οι πόροι.

350 Επίτευξη Τεθέντων Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων για Λειτουργίες ή Προγράμματα – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο λειτουργιών ή προγραμμάτων για να διαπιστώνουν εάν τα αποτελέσματα είναι σε λογική ακολουθία με τους τεθέντες αντικειμενικούς σκοπούς και επιδιώξεις και εάν οι λειτουργίες ή τα προγράμματα υλοποιούνται όπως προγραμματίστηκαν.

400 ΕΠΙΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ – Η εργασία ελέγχου πρέπει να συμπεριλαμβάνει προγραμματισμό του ελέγχου, εξέταση και αξιολόγηση πληροφοριών, ανακοίνωση αποτελεσμάτων και συνεχή παρακολούθηση.

410 Προγραμματισμός και Έλεγχος – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προγραμματίζουν κάθε έλεγχο.

- 420 **Εξέταση και Αξιολόγηση Πληροφοριών** – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συλλέγουν, να αναλύουν, να ερμηνεύουν και να τεκμηριώνουν τις πληροφορίες για στήριξη των αποτελεσμάτων του ελέγχου.
- 430 **Ανακοίνωση Αποτελεσμάτων** – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να υποβάλλουν έκθεση για τα αποτελέσματα της εργασίας ελέγχου τους.
- 440 **Διενέργεια Συνεχούς Παρακολούθησης** – οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν συνεχή παρακολούθηση για να διαπιστώνουν ότι έχουν ληφθεί τα κατάλληλα μέτρα σχετικά με τις αναφερθείσες διαπιστώσεις στην έκθεση του ελέγχου.
- 500 **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ** – Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διοικεί σωστά το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.
- 510 **Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη** – ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει δήλωση σκοπού, δικαιοδοσίες και ευθύνες για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.
- 520 **Προγραμματισμός** – ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώνει προγράμματα εφαρμογής των ευθυνών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
- 530 **Πολιτικές και Διαδικασίες** – ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει γραπτές πολιτικές και διαδικασίες για την καθοδήγηση των στελεχών του ελέγχου.
- 540 **Διοίκηση και Ανάπτυξη Στελεχών** – ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώνει πρόγραμμα επιλογής και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
- 550 **Εσωτερικοί Ελεγκτές** – ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συντονίζει τις προσπάθειες εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.
- 560 **Διασφάλιση Ποιότητας** – ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώνει και να διατηρεί πρόγραμμα Διασφάλισης Ποιότητας για την αξιολόγηση των λειτουργιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

3. Κώδικας Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΉΓΙΑ (Institute of Internal Auditors – ΙΙΑ) εφαρμόζει έναν Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος ισχύει για όλα τα άτομα και για τα νομικά

πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Για τα μέλη του Ινστιτούτου και τους αποδέκτες ή υποψηφίους για τις επαγγελματικές πιστοποιήσεις του ΠΑ, οι παραβιάσεις του Κώδικα Δεοντολογίας αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τους Εσωτερικούς Κανονισμούς και τις Διοικητικές Οδηγίες του Ινστιτούτου. Το γεγονός ότι μία συγκεκριμένη συμπεριφορά δεν αναφέρεται στους Κανόνες Συμπεριφοράς δεν την εμποδίζει από το να μην καθίσταται απαράδεκτη ή επαισχυντή, και συνεπώς, το μέλος, ο κάτοχος πιστοποίησης, ή ο υποψήφιος να μην μπορεί να είναι υπόλογος για πειθαρχική δίωξη.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές (Κανόνες Συμπεριφοράς):

A. Ακεραιότητα

Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

1. Θα εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
2. Θα τηρούν τους νόμους και θα προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα.
3. Δεν θα εμπλέκονται συνειδητά ως μέλη σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα ούτε θα εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό.
4. Θα σέβονται και θα συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

B) 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 που δεν επηρεάζονται

αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα ή τα συμφέροντα άλλων κατά το σχηματισμό των κρίσεων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

1. Δε θα συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την αποκάλυπτη εκτίμηση τους. Αυτή η συμμετοχή συμπεριλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες ή σχέσεις που ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.
2. Δεν θα αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση.
3. Δεν θα κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν κοινοποιηθούν την έκθεση των υποεπιπέλεγχο δραστηριοτήτων.

Γ) 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.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

1. Θα είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.
2. Δεν θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με την νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

Δ) Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

1. Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες.
2. Θα παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Θα βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια τους και την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία

1. Brink V., Witt H., "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, 1982.
2. Chorafas D., "Implementing and Auditing the Internal Control System", 2001.
3. Ernst & Young, "OTE Εγχειρίδιο & Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου", 1995.
4. European Confederation of Institutes of Internal Auditing, "Internal Control and Internal Auditing: Guidance for Directors, managers and auditors", November 2000, p.p. 9-11.
5. Meigs W., Larsen E., Meigs R., «Ελεγκτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
6. Moeller R., Witt H., "Brink's Modern Internal Auditing", Fifth edition, John Wiley & Sons, 1999, p.p. 1xvII – 1xix.
7. The Sarbanes – Oxley Act of 2002, Summary of Key Provisions of Interest of Internal Auditors, The Institute of Internal Aditors, 2002 U.S. Securities and Exchange Commission, "Final Rule", August 2003
8. Καζαντζής Χ., «Εισαγωγή στην Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Έλεγχο», παραδόσεις μαθημάτων, 1985.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ
(Audit Committee)

1. Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) συγκροτείται από ανώτατα στελέχη με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου απ' όπου και αντλεί την εξουσία της και έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, όπως φαίνεται και στο γενικό οργανόγραμμα μιας τυπικής επιχείρησης σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η Επιτροπή Ελέγχου είναι προέκταση της διοίκησης, όπως και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ως εκ τούτου οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένα. Ως **αρμοδιότητες και ευθύνες** της επιτροπής ελέγχου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής:

α. Η Επιτροπή είναι αρμόδια για θέματα επάρκειας λειτουργίας της οργανωτικής δομής, την αξιολόγηση εφαρμογής των διαδικασιών, μέσω των αρμόδιων μηχανισμών, καθώς επίσης για θέματα ελέγχων που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική της επιχείρησης.

β. Ευθύνεται για τη θέσπιση κανονισμού οργάνωσης της επιχείρησης και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης.

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

δ. Εποπτεύει παράλληλα με τη διοίκηση ή το διευθύνοντα σύμβουλο τη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της, ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου.

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

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

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

2. Βασικές Αρχές για την Επιτροπή Ελέγχου

1) *Αναγνώριση της συμβολής της Επιτροπής Ελέγχου από το Διοικητικό Συμβούλιο στις λειτουργίες της επιχείρησης.*

Οι οργανωτικές και λειτουργικές προσεγγίσεις που ακολουθεί η επιτροπή πρέπει να είναι σύμφωνες με τις ιδιαίτερες οργανωτικές δομές της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιείται η επιτροπή. Επιπροσθέτως, το περιεχόμενο των ευθυνών, που ανατίθενται στην επιτροπή από το συμβούλιο, πρέπει να είναι σαφές και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και την κουλτούρα της εταιρίας αλλά και του συμβουλίου.

Οι βασικές ευθύνες της επιτροπής είναι να επιβλέπει τη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων της επιχείρησης με ευθύνη της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων και των ελέγχων που αναφέρονται σ' αυτή τη διαδικασία, και τους ρόλους των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών καθώς και τις επιμέρους ευθύνες των διαφόρων μερών στη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

- 2) Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εγγραφεί ότι η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από τα σωστά άτομα ώστε να παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική εποπτεία

Το διοικητικό συμβούλιο έχει την ευθύνη να εγγραφεί ότι τα μέλη της επιτροπής ελέγχου είναι ανεξάρτητα, έχουν καλές χρηματοοικονομικές γνώσεις και έχουν όλα τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για ένα χρήσιμο μέλος της επιτροπής.

Ένα μέλος της Επιτροπής ελέγχου πρέπει να είναι καλά πληροφορημένο, προσεκτικό και αποτελεσματικός επόπτης της διαδικασίας κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Για την επίτευξη αυτών των στοιχείων, τα μέλη της επιτροπής είναι απαραίτητο να διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά. Πρώτον, το μέλος της Επιτροπής πρέπει να έχει μία γενικότερη αντίληψη της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, της λειτουργίας της και των χρηματοοικονομικών κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Δεύτερον, το άτομο πρέπει να έχει ευρύτερη ενημέρωση της αλληλοσυσχέτισης των επιχειρησιακών λειτουργιών και των χρηματοοικονομικών αναφορών. Τέλος, το κάθε μέλος της επιτροπής πρέπει να κατανοεί τη διαφορά ανάμεσα στην εποπτεία της λειτουργίας της επιτροπής από τη λειτουργία της διαδικασίας των αποφάσεων της διοίκησης.

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να έχουν την ικανότητα να διατυπώνουν σημαντικές ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Όμως, το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του μέλους της επιτροπής είναι η αντίσταση του στις θέσεις της διοίκησης όταν αυτό είναι απαραίτητο και όταν αυτοπροσδιορίζει τα συμφέροντα της επιχείρησης.

- 3) Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου είναι βέβαιος και να εξετάζουν αν η ανώτατη διοίκηση επιμένει στην αντικειμενικότητα και την αμεροληψία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

Η Επιτροπή Ελέγχου, καθώς ελέγχει και εξισορροπεί τη δράση της διοίκησης, είναι ο «φύλακας» της διατήρησης της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Στο ίδιο πλαίσιο και η επιχείρηση πρέπει να δείχνει μία αποφασιστική επιμονή:

- Στην ακρίβεια των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.
- Τόσο στον αριθμό όσο και στις ίδιες τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις ότι δεν έχουν παραποιηθεί.
- Στην ειλικρίνεια ως πρωταρχικό στοιχείο της επιχείρησης.

4) Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να εφαρμόζει διαδικασίες με τις οποίες να υποστηρίζεται η κατανόηση και η παρατήρηση:

- Του ειδικού ρόλου της Επιτροπής Ελέγχου σε σχέση με τους ειδικούς ρόλους των άλλων συμμετεχόντων στη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών αναφορών.
- Εμφάνισης των σημαντικότερων κινδύνων των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.
- Της αποτελεσματικότητας των ελέγχων των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.
- Της ανεξαρτησίας, της ευθύνης και της αποτελεσματικότητας του εξωτερικού ορκωτού ελεγκτή.

Η διαδικασία που ακολουθεί η Επιτροπή παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας, για το συντονισμό των δραστηριοτήτων και της πληροφόρησης που αντλείται από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στην Επιτροπή να κατανοήσει και να ελέγξει τα βασικά σημεία της ελεγκτικής διαδικασίας και των κινδύνων που σχετίζονται με τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών αναφορών. Η ύπαρξη μιας ισχυρής διαδικασίας από την πλευρά της Επιτροπής επιτρέπει στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων, να επωφεληθεί από τις γνώσεις και την εμπειρία κάθε μέλους της Επιτροπής.

Η Επιτροπή “Blue Ribbon Committee” αναφέρει τους συμμετέχοντες στη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων χωρίζοντας τους σε τρία μέρη: α) Η διοίκηση

συμπεριλαμβανομένου και του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, β) ο ανεξάρτητος εξωτερικός ορκωτός ελεγκτής, γ) Η Επιτροπή Ελέγχου. Η Επιτροπή πρέπει όχι μόνο να κατανοεί τους ειδικούς ρόλους κάθε πλευράς στη διαδικασία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων αλλά και να διατηρεί την υπευθυνότητα τους απέναντι στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην Επιτροπή Ελέγχου.

Όταν η εταιρία δημιουργεί την Επιτροπή Ελέγχου και την τοποθετεί στην οργανωσιακή της δομή, το διοικητικό συμβούλιο μεταβιβάζει τη γνώση που σχετίζεται με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων στην Επιτροπή, τότε η Επιτροπή είναι εκείνη που έχει την ευθύνη για τους κινδύνους που εμφανίζονται στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις (συμπεριλαμβανομένων και των κινδύνων για απάτη) και τους ελέγχους σχετικά με αυτούς τους κινδύνους. Γι' αυτό, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει 1) να αντιλαμβάνεται τους κινδύνους που προκύπτουν για την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών, 2) να κατανοεί τους ελέγχους που σχετίζονται με αυτή τη διαδικασία και έχει καθιερώσει η διοίκηση.

Μέσα σε μια καλά καθορισμένη διαδικασία όπου ξεκαθαρίζονται οι ρόλοι της διοίκησης, του εσωτερικού και του εξωτερικού ελεγκτή, η Επιτροπή Ελέγχου μπορεί να εφαρμόσει ένα πλαίσιο εργασίας για να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά της.

3. Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) είναι ένα ολοκληρωμένο τμήμα αυτού που σε προηγούμενο κεφάλαιο ορίστηκε ως περιβάλλον του ελέγχου. Είναι αναγκαίο τόσο ο εσωτερικός έλεγχος όσο και η Επιτροπή Ελέγχου να αναπτύξουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και αξιοπιστία καθώς και να διαχωριστούν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες τους. Αυτό θα μπορούσε να αποφέρει μία καλύτερη συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών και του εξωτερικού ορκωτού ελεγκτή καθώς και μία καλύτερη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους.

Η Επιτροπή Ελέγχου επιβλέποντας τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να εξασφαλίσει το γεγονός ότι η λειτουργία αυτή πραγματοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο. Η Επιτροπή μπορεί να συμμετέχει ενεργά στην επιλογή του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου ενώ ακόμη μπορεί να ζητά διαβεβαιώσεις ότι οι ικανότητες και τα προσόντα του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου (του ίδιου του οργανισμού ή της εταιρίας που έχει αναλάβει την πραγματοποίησή του) είναι ανάλογα και επαρκούν για την πραγματοποίηση της καθορισμένης στρατηγικής.

Επιπλέον, η Επιτροπή μπορεί να ζητήσει διαβεβαίωση ότι ακολουθούνται όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες ελέγχου ποιότητας που καθιερώνονται από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό, τα μέλη της επιτροπής μπορούν να ανταλλάξουν απόψεις με τον εξωτερικό ελεγκτή σχετικά με τις επιμέρους πλευρές του εσωτερικού ελέγχου.

Μερικά παραδείγματα αναφορικά με τις ευθύνες της Επιτροπής Ελέγχου σε σχέση με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αναφερθούν τα παρακάτω:

- Αναθεώρηση και επικύρωση του χάρτη εσωτερικού ελέγχου.
- Ενεργός ρόλος στον διορισμό του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.
- Υποβολή τελικών ενημερωτικών συστάσεων σχετικά με τις ανάγκες επάνδρωσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Επικύρωση του στρατηγικού σχεδίου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και του ετήσιου προγράμματος εργασίας καθώς και της εξέλιξης των εργασιών ελέγχου έναντι του σχεδίου.
- Επιτήρηση της λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και της σύνδεσής του με τη τον εξωτερικό ελεγκτή και τη διοίκηση.
- Εξέταση των εκθέσεων του εσωτερικού ελέγχου, έλεγχος και κριτική στην ανταπόκριση της διοίκησης στα διάφορα ευρήματα, καθώς και στην έκταση που οι συστάσεις εφαρμόζονται.
- Έλεγχος της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Μερικά στοιχεία που συνδέουν την Επιτροπή Ελέγχου και του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου είναι τα εξής:

- Η περιοδική εξέταση του σχεδίου της εργασίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Οι συχνές διοικητικές συνεδριάσεις μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου και του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.
- Η εγκριση της Επιτροπής Ελέγχου πριν την παύση του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.

4. Πλαίσιο εργασίας της Επιτροπής Ελέγχου

A. Επίβλεψη από το Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι:

- A.1 Η Επιτροπή Ελέγχου έχει συντάξει την έκθεση της σύμφωνα με τους όρους που συμφωνούνται με το Συμβούλιο και δημοσιεύονται.
- A.2 Η Επιτροπή Ελέγχου επιθεωρεί και συστήνει προς το Συμβούλιο οποιεσδήποτε απαραίτητες αλλαγές στους όρους σύνταξης της αναφοράς της.
- A.3 Υπάρχουν έτοιμες ξεκάθαρες ρυθμίσεις ώστε η Επιτροπή Ελέγχου να παραλάβει πληροφορίες και χαρτιά εγκαίρως (π.χ. μια εβδομάδα πριν από τις συναντήσεις), για να μπορέσει να δοθεί πλήρης και κατάλληλη προσοχή στα εν λόγω θέματα.
- A.4 Αναθεωρεί την πολιτική της Επιτροπής Ελέγχου, την πρακτική και την απόδοσή της σε ετήσια βάση, χρησιμοποιώντας ανεξάρτητους συμβούλους όπου απαιτείται, μετά την προσκόμιση της ετήσιας αναφοράς της Επιτροπής Ελέγχου.
- A.5 Την πολιτική της Επιτροπής για συγκρούσεις σε θέματα συμφέροντος σχετικά με την Επιτροπή Ελέγχου και τα μέλη της.
- A.6 Υπάρχουν έτοιμες ρυθμίσεις για να εξασφαλιστεί το γεγονός ότι διατίθενται άμεσα κεφάλαια στην Επιτροπή Ελέγχου ώστε να μπορέσει να διορίσει ελεύθερα συμβούλους.

B. Σύνθεση της Επιτροπής Ελέγχου

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει:

- B.1 Να αποτελούνται αποκλειστικά από πρόσωπα που είναι ανεξάρτητα από τη διαχείριση.

B.2 Να έχουν μέλη που διορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο και όπου απαιτείται να γίνεται σύσταση από τον πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου.

B.3 Να μην έχουν αυτόματο ή σταθερό δικαίωμα παρουσίας στελεχών ή λοιπού προσωπικού, που θα παρίσταται στις συνεδριάσεις μόνο μετά από συγκεκριμένη πρόσκληση της Επιτροπής Ελέγχου.

Γ. Εκπαίδευση και εμπειρία

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου θα πρέπει:

Γ.1 Να περιλαμβάνουν τουλάχιστον ένα άτομο με κατάλληλα οικονομικά προσόντα.

Γ.2 Να περάσουν όλα από κατάλληλη εκπαίδευση που παρέχει και διατηρεί ένα λογικό επίπεδο σύγχρονων οικονομικών γνώσεων, που τους επιτρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους, συμπεριλαμβανομένων, αλλά όχι αποκλειστικά και να κατανοούν:

- (i) Τις οικονομικές καταστάσεις.
- (ii) Τα θέματα που επηρεάζουν ή διαστρεβλώνουν την παρουσίαση λογαριασμών και άλλων βασικών σημείων.
- (iii) Τα ισχύοντα λογιστικά πρότυπα και συνιστώμενη πρακτική (π.χ. FRS, SORPS ή IAS).
- (iv) Τους τρόπους χρηματοδότησης της επιχείρησης.
- (v) Τη σχετική νομοθεσία, τους κανονισμούς και τις καλύτερες πρακτικές, καθώς και τις συνέπειές τους και τις αλλαγές επ' αυτών (π.χ. Φορολογικοί Κανόνες, Κανόνες Εγγραφής ή οδηγίες OECD για πολυεθνικές εταιρείες).
- (vi) Το ρόλο, τη φύση και το αντικείμενο των εσωτερικών και των εξωτερικών ελέγχων και ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχετικού ελεγκτή.

Δ. Λειτουργικές ρυθμίσεις

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει να έχουν:

Δ.1 Επαρκείς προγραμματισμένες συνεδριάσεις ώστε να μπορούν να επιτελέσουν το ρόλο τους και τις ευθύνες τους με προγραμματισμένο και ουσιαστικό τρόπο, καλύπτοντας γενικά:

- (i) Αποτελέσματα (ενδιάμεσα, προκαταρκτικά και πλήρη ετήσια αποτελέσματα).
- (ii) Τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

(iii) Ιδιωτικές συναντήσεις με τους εξωτερικούς ορκωτούς ελεγκτές.

Δ.2 Έτοιμες επίσημες ρυθμιστικές προτάσεις για τις τακτικές συναντήσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές και άλλους, χωρίς την παρουσία άλλου στελέχους ή προσωπικού, για την αναθεώρηση βασικών θεμάτων εντός της περιοχής ενδιαφέροντος και ευθύνης τους.

Δ.3 Ένα ρητό δικαίωμα απεριόριστης πρόσβασης σε έγγραφα και πληροφορίες της εταιρείας καθώς και εργαζομένους της εταιρείας και οποιονδήποτε εξωτερικό ελεγκτή.

Δ.4 Δημοσιευμένες ρυθμίσεις για την παραλαβή και διαχείριση εμπιστευτικών στοιχείων, που σχετίζονται με τη λογιστική, με θέματα κινδύνων, με την πραγματοποίηση των εσωτερικών ελέγχων, με γενικότερα θέματα ελέγχου και με άλλα σχετικά θέματα.

Ε. Σύμβουλοι της Επιτροπής Ελέγχου

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει να έχουν:

Ε.1 Ρητή εξουσία να προσλαμβάνουν ανεξάρτητους συμβούλους όπου απαιτείται και όταν το κρίνουν απαραίτητο, για να τις βοηθήσουν να ασχοληθούν με συγκεκριμένα εξειδικευμένα θέματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ε.2 Ρητή εξουσία να αναθέτουν ειδικές έρευνες ή την πραγματοποίηση αναφορών, όπως απαιτείται, για οποιοδήποτε θέμα εντός της περιοχής της ευθύνης τους.

Ε.3 Το δικαίωμα απασχόλησης του Γραμματέα της Εταιρείας για όλα τα θέματα που αναφέρονται στον πρόεδρο της Επιτροπής, συμπεριλαμβανομένης της παροχής της απαραίτητης υποστήριξης και του συντονισμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

ΣΤ. Εσωτερικοί Ελεγκτές

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει:

ΣΤ.1 Να έχουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου υπόλογη από κοινού σε αυτές και στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου θα έχει μια απευθείας γραμμή αναφοράς και ελεύθερη πρόσβαση στον Πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου.

ΣΤ.2 Να αναθεωρούν τουλάχιστον ετησίως την ανάγκη επέκτασης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε περιοχές όπου αυτή δεν υπάρχει και να κάνουν τις κατάλληλες συστάσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο.

ΣΤ.3 Να ερωτώνται για το διορισμό του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.

ΣΤ.4 Να συμφωνούν για τα προγράμματα εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών με το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου, μετά από σύσκεψη με τον Πρόεδρο του Συμβουλίου και έχοντας συμβουλευθεί άλλους σχετικούς διευθυντές.

ΣΤ.5 Να εξασφαλίσουν ότι το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος και οι πόροι που διατίθενται γι' αυτόν, είναι κατάλληλοι δεδομένου του ρόλου τους, του προγράμματος εργασίας και των αντικειμενικών σκοπών.

ΣΤ.6 Να παρακολουθούν και να επιθεωρούν το αντικείμενο και τα αποτελέσματα της εσωτερικής ελεγκτικής εργασίας.

Ζ. Διορισμός Εξωτερικών Ελεγκτών / Εταιρίες Ορκωτών Ελεγκτών

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει:

Ζ.1 Να είναι υπεύθυνες για την επιλογή και τη σύσταση στο Διοικητικό Συμβούλιο των εξωτερικών ελεγκτών που θα προταθούν για διορισμό από τους μετόχους στη γενική συνέλευση.

Ζ.2 Να ρυθμίζουν και να εφαρμόζουν μια επίσημη πολιτική προσδιορίζοντας και παρουσιάζοντας το σκεπτικό για τύπους μη ελεγκτικής εργασίας (i) από τους οποίους οι εξωτερικοί ελεγκτές αποκλείονται και (ii) όπου η χρήση εξωτερικών ελεγκτών θεωρείται κατάλληλη και ιδιαίτερος επωφελής, στο πλαίσιο της ανάγκης για τη διατήρηση της ανεξαρτησίας, δεδομένων των εξειδικευμένων ικανοτήτων που προσφέρονται και στη βάση της πραγματικής οικονομικής αποδοτικότητας:

Μη ελεγκτική εργασία

Οι τύποι της μη ελεγκτικής εργασίας που θα πρέπει να καλύψει η πολιτική της επιχείρησης περιλαμβάνουν τα εξής:

- (i) Εσωτερική λογιστική ή άλλες εσωτερικές οικονομικές υπηρεσίες.
- (ii) Καθορισμένη εργασία σχετικά με τον έλεγχο και τη σχετική ρυθμιστική αναφορά.
- (iii) Αναφορά των λογιστικών υπηρεσιών.
- (iv) Το σχέδιο, την ανάπτυξη ή υλοποίηση οικονομικών πληροφοριών ή εσωτερικών συστημάτων ελέγχου.
- (v) Υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου ή χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών.

- (vi) Υπηρεσίες συμμόρφωσης (συμπεριλαμβάνονται οι υπηρεσίες για τις απάτες και το ξέπλυμα χρήματος)
- (vii) Δικανικές υπηρεσίες λογιστή
- (viii) Συναλλακτικές εργασίες (συγχωνεύσεις/ εξαγορές/ διαθέσεις/ σχήματα ρύθμισης κλπ.).
- (ix) Υπηρεσίες αποτίμησης.
- (x) Ασφαλιστικές υπηρεσίες.
- (xi) Προσωπικές φορολογικές υπηρεσίες.
- (xii) Εταιρικές φορολογικές υπηρεσίες
- (xiii) Ρόλοι και λειτουργίες στελέχους ή "διοίκησης".
- (xiv) Συμβουλευτική διαχείρισης.
- (xv) Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.
- (xvi) Αμοιβή συμβουλευτικής υπηρεσίας.
- (xvii) Συμβουλευτική πληροφορικής τεχνολογίας.
- (xviii) Άλλες οικονομικές υπηρεσίες (π.χ. χρηματιστής, οικονομικός σύμβουλος ή τραπεζικές υπηρεσίες επένδυσης).
- (xx) Νομικές υπηρεσίες και άλλες επαγγελματικές υπηρεσίες που δεν σχετίζονται με τον έλεγχο.

Z.3 Στο πλαίσιο της ανεξαρτησίας του ελεγκτή, να συμφωνούν με το διοικητικό συμβούλιο και να εφαρμόζουν μια επίσημη πολιτική με την αυστηρή χρήση ανταγωνιστικών προσφορών για άλλες μη ελεγκτικές υπηρεσίες.

Z.4 Να έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για τη συμφωνία επί των αμοιβών για την εργασία εξωτερικών ελεγκτικών εταιρειών που προσλήφθηκαν από την εταιρεία

Z.5 Να εξασφαλίζουν την κατάλληλη εναλλαγή των κορυφαίων εταιριών στον έλεγχο / το συντονισμό / την αναθεώρηση, τουλάχιστον κάθε 5 χρόνια.

Z.6 Να έχουν μια επίσημη πολιτική για την αναθεώρηση της υπάρχουσας σύμβασης ελέγχου και των κριτηρίων και ρυθμίσεων για την επαναπροσφορά αυτής της σύμβασης.

Z.7 Να εξασφαλίσουν ότι τα επίπεδα αμοιβής δεν είναι αποτέλεσμα πώλησης κάτω του κόστους και ότι δεν θα οδηγήσουν σε ακατάλληλα επίπεδα υπηρεσίας ή ασφάλειας.

Η. Επίβλεψη των Εξωτερικών Ελεγκτών/ Εταιρίες Ορκωτών Ελεγκτών

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει:

- H.1 Να έχουν εξωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι θα είναι υπόλογοι από κοινού σ' αυτές και στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ ο αντίστοιχος συνεργάτης στον έλεγχο (Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου) θα έχει ελεύθερη πρόσβαση και στον Πρόεδρο του Συμβουλίου και στον πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου.
- H.2 Να επιθεωρούν τους κανονισμούς για την καθημερινή διαχείριση της σχέσης ελέγχου και οποιοδήποτε θέματος που μπορεί να επηρεάσει ή να γίνει αντιληπτό ως επηρεάζουν την ανεξαρτησία ενός εξωτερικού ελεγκτή, αναζητώντας κατάλληλη εξασφάλιση ότι η ανεξαρτησία ενός εξωτερικού ελεγκτή διατηρείται με σαφήνεια.
- H.3 Να επιθεωρούν όπως απαιτείται τις υπάρχουσες ρυθμίσεις τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και σε οποιαδήποτε εξωτερικό παροχέα (π.χ. ελεγκτική εταιρεία) για τον προσδιορισμό, την παρουσίαση και τη διαχείριση περιπτώσεων σύγκρουσης λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων με τον εξωτερικό έλεγχο.
- H.4 Να συμφωνούν με τα προγράμματα εργασίας των εξωτερικών ελεγκτών.
- H.5 Να παρακολουθούν και να επιθεωρούν το αντικείμενο και τα αποτελέσματα των εξωτερικών ελέγχων και όπου απαιτείται, άλλες εργασίες που παρέχονται από μια ελεγκτική εταιρεία
- H.6 Να παραλαμβάνουν όλες τις επίσημες ή καθιερωμένες αναφορές επικοινωνίας μεταξύ των ελεγκτικών εταιρειών και της επιχείρησης (π.χ. ρυθμίσεις που προτείνονται από τους εξωτερικούς ελεγκτές).
- H.7 Να εξετάζουν και να επαναπροσδιορίζουν ετησίως σε συνεργασία με τον εξωτερικό ελεγκτή κάθε περιοχή ευθύνης του τελευταίου, τα σχετικά καθήκοντα του και την αναμενόμενη απόδοση του.
- H.8 Όπου απαιτείται, να αναθεωρούν το περιεχόμενο σχετικών ρυθμίσεων για την εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου
- H.9 Να πραγματοποιούν μια αναθεώρηση των διαδικασιών με την παραίτηση του εξωτερικού ελεγκτή και να αναλύονται οι λόγοι της παραίτησης, οι συνέπειες για την επιχείρηση καθώς και ο τρόπος επηρεασμού σχετιζόμενων θεμάτων.

Θ. Άλλοι εξωτερικοί σύμβουλοι της εταιρείας

Σε περιοχές της επιχείρησης όπου διορίζονται άλλοι σύμβουλοι και οι οποίες εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης της Επιτροπής Ελέγχου θα πρέπει:

Θ.1 Να ερωτηθεί για το διορισμό αυτών των εξωτερικών συμβούλων.

Θ.2 Να εξετάσει τις ρυθμίσεις που σχετίζονται με τους όρους και τις αμοιβές και αυτές που αφορούν σε θέματα ανεξαρτησίας και (όπου απαιτείται) τη σχετική εργασία, τις προτάσεις και τα αποτελέσματα τους καθώς και τον τρόπο εφαρμογής τους.

Ι. Εσωτερικοί έλεγχοι

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει:

Ι.1 Να εξετάζει και να παρακολουθεί τα βήματα που πραγματοποιούνται από το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου και τα οποία έχουν συμφωνηθεί με το Διοικητικό Συμβούλιο για να διατηρηθεί ένα λογικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Ι.2 Να βεβαιώνουν ότι είναι έτοιμες οι κατάλληλες ρυθμίσεις και να παρακολουθούν την εξέταση της αποτελεσματικότητας αυτού του συστήματος σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Ι.3 Να εξετάζουν με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές την εργασία τους και τις αναθεωρήσεις που πραγματοποιούν στο πλαίσιο εσωτερικών ελέγχων, των επιχειρηματικών κινδύνων, των ρυθμιστικών κινδύνων και της διοίκησης των κινδύνων.

Ι.4 Να εξετάζουν τα βήματα που γίνονται για να εξασφαλιστεί ότι τα νέα προϊόντα, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες ενσωματώνονται στο πλαίσιο και τη φιλοσοφία περί της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Κ. Οικονομικές πολιτικές, πρακτικές και τάσεις

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει:

Κ.1 Να εξετάζουν τις βασικές οικονομικές πολιτικές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές σε συγκεκριμένες βασικές περιοχές κρίσης ή άλλα θέματα που μπορεί να διαστρεβλώσουν ή να υπονομεύσουν την ποιότητα ή την σαφήνεια των αποτελεσμάτων. Ορισμένα παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- (i) Μεταχείριση της υπεραξίας και των άλλων άυλων στοιχείων.
- (ii) Συναλλαγές εκτός ισολογισμού.
- (iii) Μη εξοφλούμενη αμοιβή.

(iv) Άλλες ρυθμίσεις ή πρακτικές που μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ή έχουν την επίδραση της διαχείρισης κερδών

(v) Περίπλοκα οικονομικά εργαλεία και παράγωγα.

K.2 Να εξετάζουν με τους εξωτερικούς ελεγκτές τους εναλλακτικούς χειρισμούς οικονομικών πληροφοριών στο πλαίσιο των χρησιμοποιούμενων Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (GAAP, IAS), που έχουν συζητηθεί με τη διοίκηση.

K.3 Να βεβαιώνουν ότι οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι έλεγχοι της επιχείρησης δεν κινδυνεύουν να διαστρεβλώσουν ή να παραμορφώσουν την οικονομική θέση της (δηλ. να εστιάσουν στην ποιότητα και τις συνέπειές τους, και όχι απλά στην τεχνική τους αποδεκτικότητα).

K.4 Να εξετάζουν με τον Οικονομικό Διευθυντή και τους εξωτερικούς ελεγκτές το σκεπτικό και τις συνέπειες των διαφορών μεταξύ της προσέγγισης που υιοθετήθηκε από την επιχείρηση και των κοινά αποδεκτών προτύπων.

K.5 Να εξετάζουν τους λόγους και τις επιπτώσεις όλων των προτεινόμενων αλλαγών στις οικονομικές πολιτικές και πρακτικές με τους εξωτερικούς ελεγκτές, χωρίς την παρουσία στελεχών.

K.6 Να κάνουν μια επίσημη σύσταση στο Διοικητικό Συμβούλιο για οποιαδήποτε προτεινόμενη αλλαγή στην οικονομική πολιτική και πρακτική.

K.7 Να επιβεβαιώνουν ότι οι πληροφορίες που παρουσιάζει η εταιρεία και οι πολιτικές της υποστηρίζουν μια ισορροπημένη, σαφή και κατανοητή εκτίμηση της θέσης της και των προοπτικών της.

Λ. Έκθεση της Επιτροπής Ελέγχου

Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει:

Λ.1 Να εγείρουν ενδιαφέροντα θέματα που προκύπτουν από το ρόλο τους και τις ευθύνες τους προς τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και ολόκληρο το Διοικητικό Συμβούλιο καθώς επίσης να τα ερευνούν περαιτέρω με τα στελέχη της επιχείρησης και να τα παρακολουθούν μέχρις ότου επιλυθούν ικανοποιητικά.

Λ.2 Πέρα από τις τακτικές συνεχείς αναφορές υποδείξεις προς το συμβούλιο, να ετοιμάζουν μια ετήσια έκθεση για το συμβούλιο που θα πρέπει:

(i) να παρουσιάζει το πλαίσιο (ρόλων και ευθυνών) ή τους όρους αναφοράς εντός των οποίων κινείται η Επιτροπή Ελέγχου

(ii) να σκιαγραφεί τις πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζει και χρησιμοποιεί

(iii) να σκιαγραφεί οποιαδήποτε σχετικά θέματα ή συμπεράσματα που εγείρουν σημαντικά θέματα ή αντικατοπτρίζουν βήματα που έχει κάνει η Επιτροπή Ελέγχου.

Λ.3 Να έχουν έναν πρόεδρο που θα απαντά στις ερωτήσεις που σχετίζονται με για την έκθεση του ελέγχου καθώς και σε άλλα θέματα που ανήκουν στην περιοχή ευθύνης της Επιτροπής Ελέγχου.

Λ.4 Να βεβαιώνουν ότι είτε η αναφορά παρέχει λογικές / ικανοποιητικές πληροφορίες για την ελεγκτική και μη ελεγκτική εργασία:

(i) τα επίπεδα ελέγχου σε σχέση με μη ελεγκτικές αμοιβές.

(ii) η στατιστική τους ανάλυση ανά είδος εργασίας.

(iii) πληροφορίες για την πολιτική και την πρακτική.

(iv) πληροφορίες για το διορισμό και την επίβλεψη εξωτερικών ελεγκτικών και λογιστικών εταιρειών.

Βιβλιογραφία

1. Bean J., "The Audit Committee' s Roadmap", AICPA, January 1999.
2. Institutional Position Paper: A Benchmark for Audit Committees, November 2002.
3. Konrath L., "Auditing: a risk analysis approach", fifth edition, South-Western, 2002.
4. KPMG, "Basic Principles for Audit Committees", 2002.
5. KPMG, "KPMG's Audit Committee Quarterly", 2001.
6. Meigs W., Larsen E., Meigs R., «Ελεγκτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
7. U.S. Securities and Exchange Commission, "Final Rule", August 2003

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Ο Εξωτερικός Έλεγχος και η συνεργασία του με τον Εσωτερικό Έλεγχο

Η σπουδαιότητα του έργου του εσωτερικού ελεγκτή, που είναι η πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου μειώνεται λόγω της υπαλληλικής ιδιότητας του. Η ιδιότητα αυτή τον υποχρεώνει να συμμορφώνεται πάντοτε με τους κανόνες και όρους της Διοικήσεως και όχι της Ελεγκτικής. Σε αρκετές περιπτώσεις, λόγω ιεραρχίας, μπορεί να μην είναι ενήμερος για πράξεις των ανωτέρω του ή της διοικήσεως, ενώ είναι επόμενο να επιδεικνύει κάποια συναδελφική αλληλεγγύη προς τους ελεγχόμενους συναδέλφους του με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του ελέγχου.

Έτσι ανακύπτει η ανάγκη της υπάρξεως εξωτερικού ελεγκτή, δηλαδή προσώπου που ασκεί τον έλεγχο ανεξάρτητα από τη διοίκηση της επιχειρήσεως, χωρίς να δεσμεύεται από τους όρους και τις αποφάσεις αυτής. Ο εξωτερικός ελεγκτής, σε αντίθεση με τον εσωτερικό ελεγκτή, έχει πολλά και ποικίλα πεδία δράσεως. Ο εξωτερικός έλεγχος εξελίχθηκε σε ανεξάρτητο λειτουργήμα και απέκτησε θεσμικό χαρακτήρα στις ανεπτυγμένες οικονομικές χώρες. Τέτοια θεσμική αναγνώριση του λειτουργήματος αποτελεί η ίδρυση και λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκε η δράση των πέντε μεγάλων διεθνών ελεγκτικών εταιριών στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου, με την παροχή υπηρεσιών, μέσω της μορφής outsourcing, όπως θα αναπτυχθεί στο δέκατο κεφάλαιο.

Ο εξωτερικός έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται από ειδικούς επαγγελματίες με ανεπίληπτο ήθος και ακεραίο χαρακτήρα, άρτια επιστημονική κατάρτιση καθώς και ειδική πείρα, χωρίς να έχουν καμία υποβλητική σχέση ή εξάρτηση με την ελεγχόμενη επιχείρηση (ανεξαρτησία ελεγκτή).

Το **αντικείμενο του εξωτερικού ελέγχου** είναι, κατά κύριο λόγο, οι οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων και ειδικότερα, η δυνατότητα να εκφράσει γνώμη ο ελεγκτής για τις οικονομικές καταστάσεις που συντάχθηκαν, σύμφωνα με τις γενικά αναγνωρισμένες λογιστικές αρχές ενώ το **αντικείμενο των Εσωτερικών Ελεγκτών** είναι να υποβοηθήσουν τη διοίκηση στην επίτευξη αποτελεσματικότερης διοίκησης της επιχείρησης. Η γνώμη του ελεγκτή βοηθά στην εδραίωση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.

Ένα σχετικό **παράδειγμα** θα ήταν χρήσιμο. Κατά την εξέταση π.χ. των εισπρακτέων λογαριασμών, οι ανεξάρτητοι ελεγκτές ενδιαφέρονται κυρίως για το βαθμό ρευστοποιήσεως της απαιτήσεως, ενώ οι εσωτερικοί ελεγκτές μελετούν το σύστημα χρεώσεως (ορθή παράδοση εμπορευμάτων ή υπηρεσιών, τιμολόγηση κ.λ.π.), τα όρια και τους όρους των χορηγούμενων πιστώσεων, των εγγυήσεων των πελατών κ.λ.π.

Με τις οικονομικές καταστάσεις η διοίκηση μιας επιχείρησης παρουσιάζει την οικονομική θέση της, τα αποτελέσματα της εκμεταλλεύσεως της, τη μεταβολή της οικονομικής θέσεως της κ.λ.π. Από την έκθεση του ελεγκτή προκύπτει, αν αυτές οι οικονομικές καταστάσεις, έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τα παραδεκτά πρότυπα. Πριν όμως εκφράσει γνώμη ο ελεγκτής πρέπει να θεμελιώσει αυτή σε αποδεικτικά στοιχεία, που προκύπτουν κατά ένα μέρος από τα λογιστικά βιβλία, αλλά ο ελεγκτής αναζητά τέτοια αποδεικτικά στοιχεία και έξω από την επιχείρηση. Το αποδεικτικό αυτό υλικό πρέπει να είναι επαρκές και κατάλληλο. Τα σημαντικότερα είδη αποδεικτικών στοιχείων για τον εξωτερικό ελεγκτή είναι:

- Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου
- Φυσικά αποδεικτικά στοιχεία
- Έγγραφα αποδεικτικά στοιχεία
- Λογιστικά κατάστοιχα
- Υπολογιστικές εργασίες
- Προφορικά αποδεικτικά στοιχεία
- Αριθμοδείκτες και συγκρίσεις
- Αποδεικτικά στοιχεία από εμπειρογνώμονες

Από τότε που οι επιχειρήσεις άρχισαν να παίρνουν μεγάλες διαστάσεις, ο μοναδικός πρακτικός τρόπος συγκέντρωσης του απαραίτητου αποδεικτικού υλικού ήταν η προσφυγή σε δειγματοληπτικές μεθόδους. Οι δειγματοληπτικές μέθοδοι, στις οποίες ενέχει το δειγματοληπτικό σφάλμα, είναι ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους οι εκθέσεις των ελεγκτών θεωρούνται ως έκφραση γνώμης, παρά ως κατηγορηματική πιστοποίηση.

Ο εξωτερικός ελεγκτής δεν έχει πρακτικούς τρόπους να περιορίσει τη χρήση των οικονομικών καταστάσεων, για τις οποίες έχει εκφράσει τη γνώμη του. Έτσι, έχουν καθιερωθεί οι οικονομικές καταστάσεις γενικής χρήσης ως, κατά κάποιο τρόπο, χωρίς να αποκλείεται η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων για ειδικούς σκοπούς.

Ο έλεγχος των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων των ανωνύμων εταιρειών προβλεπόταν ανέκαθεν από τη Ελληνική νομοθεσία για τις εταιρείες αυτές. Η σύσταση του Σώματος Ορκωτών Λογιστών το 1955 και η συστηματική εργασία των μελών του έδωσαν περιεχόμενο στον έλεγχο των ανωνύμων εταιρειών και τον κατέστησαν θεσμό από μια απλή τυπική και άνευ σημασίας πράξη. Έτσι, σήμερα και μετά τις κατάλληλες προσαρμογές στη σχετική νομοθεσία, για την προσαρμογή της προς τις Οδηγίες της ΕΟΚ, ο έλεγχος κατέστη υποχρεωτικός σε ικανό αριθμό ανωνύμων εταιρειών και εταιρειών περιορισμένης ευθύνης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι ο εξωτερικός ελεγκτής υποχρεώνεται να ακολουθήσει και να εφαρμόσει τις σχετικές με την κατάρτιση το οικονομικών καταστάσεων διατάξεις της προαναφερόμενης νομοθεσίας.

Η συνεργασία μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου πρέπει να γίνεται με απόλυτη εχεμύθεια εάν δε θέλουμε να διακινδυνεύσουμε το αποτέλεσμα του ελέγχου συνολικά. Γενικά η συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει περιοδικές συναντήσεις για συζήτηση:

- της σχεδιαζόμενης ελεγκτικής εργασίας, της σχεδιαζόμενης εμπιστοσύνης στα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου, και της έγκαιρης εκτέλεσης του ελέγχου
- της επέκτασης ή της πρόσβασης στους φακέλλους του ενός από τον άλλο,

συμπεριλαμβανομένων ειδικά των προγραμμάτων ελέγχου.

- της ανταλλαγής των ελεγκτικών εκθέσεων και των πιστοποιητικών των ελεγκτών κατά το χρόνο της έκδοσης των.

2. Διαφορές και Ομοιότητες Εσωτερικού & Εξωτερικού Ελέγχου

Μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες. Οι βασικότερες διαφορές είναι οι εξής:

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) είναι οργανωμένος μέσα στην επιχείρηση ως μία από τις λειτουργίες της και διενεργείται από υπαλλήλους της. Αντιθέτως οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν καμιά υπαλληλική σχέση με τον φορέα που ελέγχουν, μισθώνουν τις υπηρεσίες τους και ενεργούν με εντολή και για λογαριασμό των μετόχων, στους οποίους και δίνουν αναφορά.
- Ως κύριο μέλημα του εσωτερικού ελέγχου είναι να ελέγχει δειγματοληπτικά την εφαρμογή των διαδικασιών καθώς και την αξιολόγηση αυτών για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αντίθετα, αντικειμενικός σκοπός του εξωτερικού ελέγχου είναι η έκφραση γνώμης επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, των στοιχείων του ισολογισμού, καθώς και των αποτελεσμάτων χρήσης και κατά πόσο αυτά έχουν καταρτισθεί σύμφωνα με τα παραδεγμένα διεθνή λογιστικά πρότυπα και αρχές.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι διαρκείς σύμβουλοι της διοίκησης και των ελεγχόμενων. Έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν, καθώς επίσης είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες της επιχείρησης και τους συναδέλφους. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια χρόνου, αυτό σημαίνει ότι είναι σε θέση να εμβαθύνουν περισσότερο τον έλεγχο εν αντιθέσει με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

- Οι εσωτερικοί ελεγκτές ενεργούν για λογαριασμό της ανώτατης διοίκησης και είναι ανεξάρτητοι από αυτό που ελέγχουν. Οι ευθύνες τους είναι διοικητικές εν αντιθέσει προς τους εξωτερικούς ελεγκτές, των οποίων οι ευθύνες είναι νομικές για πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών πέρα των διαφορών, υπάρχουν και ομοιότητες, όπως και οι δύο ασχολούνται με τον έλεγχο, χρησιμοποιούν τις ίδιες ελεγκτικές διαδικασίες και τεχνικές. Τόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές, όσο και οι εξωτερικοί είναι και οι δύο απαραίτητοι, έχουν δε το δικό τους ξεχωριστό ρόλο. Η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελεγκτών για συμπλήρωμα της δική τους εργασίας. Επίσης και οι δύο είναι σύμβουλοι.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να τηρεί στάση βοήθειας, συναίνεσης και συνεργασίας απέναντι στους εξωτερικούς ελεγκτές, διότι η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλει στη μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων. Μια καλά οργανωμένη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δικαιολογεί πλήρως ένα περιορισμό των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου, κάτι τέτοιο πρέπει να εκτιμάται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση και πριν από κάθε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς και με συμβούλους θα πρέπει να προηγείται συζήτηση με τον διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου.

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

Οι ομοιότητες μεταξύ των ανεξαρτήτων ελέγχων και της εσωτερικής ελεγκτικής αναφέρονται στους μηχανισμούς και στις τεχνικές και όχι στους αντικειμενικούς στόχους και τα τελικά αποτελέσματα. Τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι ανεξάρτητοι

ορκωτοί ελεγκτές εξετάζουν τα λογιστικά βιβλία και τις λογιστικές διαδικασίες και καταρτίζουν φύλλα εργασίας, αλλά οι λόγοι που υποκινούν τις εργασίες τους και τα λαμβανόμενα τελικό αποτελέσματα είναι εντελώς διαφορετικά.

3. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών & Εξωτερικοί Ελεγκτές

Τα πρότυπα ΙΙΑ της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (European Confederation of Institutes of Internal Auditing), προϋποθέτουν ότι ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βεβαιώσει ότι ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος είναι σωστά συντονισμένοι (Specific Standard 550). Οι ιδιαιτερότητες αυτού του προτύπου ορίζουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές, στην έκταση που τους επιτρέπουν οι αρμοδιότητες τους, πρέπει να διεξάγουν τις εξετάσεις με τρόπο που να επιτρέπει το μέγιστο συντονισμό των ελεγκτικών εργασιών (εσωτερικών και εξωτερικών) και την αποτελεσματικότητα. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επανάληψη ίδιων ενεργειών και στη διατήρηση χαμηλού κόστους.

Οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν ως υποχρέωση, με βάση τα επαγγελματικά πρότυπα και από τους όρους της σύμβασής τους, να βεβαιώνουν ότι συγκεκριμένα ζητήματα αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου είναι υποχρεωμένος να διατηρεί στενή επαφή με τους εξωτερικούς ελεγκτές όσον αφορά σ' αυτά τα θέματα, επιβεβαιώνοντας έτσι ότι υπάρχει κοινή κατανόηση τους. Τέτοια θέματα είναι:

- Σημαντικές αδυναμίες ελέγχου.
- Σφάλματα και ανωμαλίες.
- Παράνομες ενέργειες.
- Διοικητικές κρίσεις (αποφάσεις) και λογιστικές εκτιμήσεις.
- Σημαντικές ελεγκτικές ρυθμίσεις.
- Διαφωνίες με τη διοίκηση.
- Δυσκολίες που συναντώνται κατά την εκτέλεση του ελέγχου.

Τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών οριοθετούν ορισμένες περιοχές που απαιτείται συντονισμός εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Περιλαμβάνουν δε τα εξής:

- ✓ Περιοδικές συναντήσεις ώστε να σχεδιαστούν δράσεις και ν' αναλυθούν τα αποτελέσματα αυτών των δράσεων.
- ✓ Πρόσβαση της κάθε πλευράς στο ελεγκτικό πρόγραμμα της άλλης.
- ✓ Ανταλλαγή των αναφορών ελέγχου και διοικητικών επιστολών, οι οποίες μπορεί να έχουν επίδραση στις μελλοντικές αναφορές των συστημάτων ελέγχου και που μπορεί να επισημάνουν απρόβλεπτους κινδύνους.
- ✓ Κοινή κατανόηση των τεχνικών, των μεθόδων και της ορολογίας του ελέγχου γεγονός που συμβάλλει σε καλύτερα αποτελέσματα.

Ο συντονισμός σημαίνει μία προσέγγιση, η οποία είναι περισσότερο σαν προσωπική υπόσχεση παρά σαν διασύνδεση των εργασιών των δύο πλευρών και πιστή παρακολούθηση των προτύπων. Ο συντονισμός απαιτεί καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη να διακρίνει πραγματική προστιθέμενη αξία από μία πλήρη και ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων και την κατανόηση ότι εργαζόμενοι μαζί, μολονότι με διαφορετικούς στόχους, μπορεί να επιτευχθεί ένα περισσότερο ικανοποιητικό αποτέλεσμα τόσο για τους ίδιους τους ελεγκτές και τον οργανισμό όσο και για το κοινό γενικότερα.

Μία έρευνα του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου με τίτλο "Coordinating Total Audit Coverage: the Relationship between internal and external auditors (1998)" («Συντονίζοντας την ολική κάλυψη του ελέγχου: η σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών - 1998») κατέληξε στο συμπέρασμα ότι παρόλο που υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, θα ήταν αμοιβαία επωφελής η συνεργασία να προχωρήσει σε μεγαλύτερο βάθος. Εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές συμφωνούν ότι οι προσπάθειες να συντονιστούν περισσότερο είναι άμεσα συσχετιζόμενες με το επίπεδο της συνολικής κάλυψης του ελέγχου. Ο εξωτερικός έλεγχος γενικά επιδεικνύει μεγαλύτερη συνεργασία από ότι ο εσωτερικός. Αυτό μάλλον έχει να κάνει με το γεγονός ότι στον εξωτερικό έλεγχο αναθέτονται εμπιστευτικές μελέτες δυσκολεύοντας την επικοινωνία με τους εσωτερικούς ελεγκτές. Η έρευνα περιορίστηκε στην έκταση στην οποία οι εσωτερικοί

ελεγκτές συμβάλουν στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Από τη στιγμή όμως που ο εσωτερικός έλεγχος έχει μία ευρύτερη σκοπιά από το να ελέγχει απλώς χρηματοοικονομικές καταστάσεις, αυτή η έρευνα υπάρχει για να υπενθυμίζει ότι πιο λεπτομερής εργασία πρέπει να έλθει εις πέρας με βάση όλο το εύρος των ευθυνών των ελεγκτών. Στην πραγματικότητα, η έρευνα σκοπεύει να δώσει απαντήσεις στο εάν η πραγματική συνεργασία και συντονισμός εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου είναι γεγονός ή φαντασία.

Πολλές ευρωπαϊκές χώρες εξέδωσαν οδηγίες για τους εξωτερικούς ελεγκτές υποχρεώνοντάς τους να συντονίζουν τις προσπάθειες τους με τους εσωτερικούς ελεγκτές. Υπάρχει, επίσης, ένα διεθνές ελεγκτικό πρότυπο (**Auditing Standard ISA 610**), το οποίο συμβουλεύει πώς να εργαστούν οι εξωτερικοί ελεγκτές, χρησιμοποιώντας τη δουλειά των εσωτερικών ελεγκτών. Βέβαια αυτό που συμβαίνει συχνά είναι ότι οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου και του υπεύθυνου της εξωτερικής ελεγκτικής εταιρίας, καθορίζουν την έκταση της συνεργασίας και του συντονισμού.

Η επιτροπή ελέγχου έχει ένα σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει. Η επιτροπή αυτή παρέχει το ιδανικό μέσο για αληθινή συνεργασία. Έτσι τόσο ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου όσο και ο υπεύθυνος της εξωτερικής ελεγκτικής εταιρίας θα πρέπει να προσκαλούνται σε συνεδριάσεις στις οποίες τα μέλη της επιτροπής διερευνούν την ύπαρξη επικαλυπτομένων ενεργειών ή κενών στην ελεγκτική κάλυψη. Παρόλο που «οι πελάτες» των δύο ελεγκτικών προσπαθειών, είναι διαφορετικοί, τα αποτελέσματα της ελεγκτικής εργασίας θα πρέπει να ενδιαφέρουν και τις δύο πλευρές. Η επιτροπή ελέγχου μπορεί να μην είναι σε θέση να επιβάλει τη συνεργασία αλλά σίγουρα μπορεί να προωθήσει το συντονισμό.

Οι καλές σχέσεις μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών δεν μπορούν να εξαναγκαστούν. Οι δύο πλευρές είναι αναγκαία να πειστούν για τα οφέλη της συνεργασίας. Αυτό σημαίνει την οριοθέτηση κοινών στόχων, κοινών ενδιαφερόντων και κοινών προσεγγίσεων. Η συνεργασία θα προσδώσει επαγγελματισμό και στις δύο πλευρές των ελεγκτών, αξιοπιστία στα μάτια του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντών και πολλαπλά οφέλη στα συσχετιζόμενα μέρη της επιχείρησης.

4. Επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου από τον εξωτερικό έλεγχο

Οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορεί να χρειαστεί να αξιολογήσουν την όλη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου πριν αποφασίσουν να βασιστούν στη δουλειά των εσωτερικών ελεγκτών, ή να ζητήσουν να διεξάγουν ελεγκτική εργασία για λογαριασμό τους. Τα κριτήρια με τα οποία θα αποτιμήσουν τον εσωτερικό έλεγχο συμπεριλαμβάνουν:

- το βαθμό της ανεξαρτησίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου από τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού
- τα προσόντα και την πείρα του προσωπικού που συμμετέχει στον εσωτερικό έλεγχο
- τη σιγουριά που πηγάζει από τις ποιοτικές διαδικασίες του ελέγχου (επίβλεψη του προσωπικού, επίπεδο τεκμηρίωσης, επισκόπηση των φύλλων εργασίας, συσχέτιση μεταξύ των τελικών εκθέσεων και των ευρημάτων του ελέγχου)
- τη σύγκριση της ανταπόκρισης των ελεγχόμενων στις προτάσεις για βελτίωση των εσωτερικών ελεγκτών, και τους λόγους της μη εφαρμογής των
- την αντίληψη των ελεγχόμενων για το εσωτερικό έλεγχο.

Τα αποτελέσματα των ελεγκτικών εργασιών στα οποία θα ήθελε να βασιστεί ο εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι διαθέσιμα για επισκόπηση των απ' αυτούς. Οι εξωτερικοί ελεγκτές επίσης μπορεί να θελήσουν να επαληθεύσουν τα ευρήματα των εσωτερικών ελεγκτών σε δειγματοληπτική βάση.

5. Επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του εξωτερικού ελέγχου από τον εσωτερικό έλεγχο

Αντίστροφα, είναι πιθανό η διοίκηση να ζητήσει από τον εσωτερικό έλεγχο να αναλάβει την επισκόπηση του εξωτερικού ελέγχου ιδιαίτερα όταν η ποιότητα της εργασίας του είναι

αμφισβητήσιμη ή όταν θέλει να επαναδιαπραγματευτεί την πληρωμή του. Επιπλέον, εάν οι εσωτερικοί ελεγκτές αποφασίσουν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές παρέχουν μια επαρκή υπηρεσία ελέγχου του συστήματος ή των συστημάτων που θα ελεγχθούν από αυτούς, αυτό μπορεί να επηρεάσει τις ερωτήσεις "του τι θα μπορούσε να πάει λάθος". Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει οι εσωτερικοί ελεγκτές να ζητούν τους φακέλους των εξωτερικών ελεγκτών, συμπεριλαμβανομένων των μονίμων φακέλων, των αναλυτικών και συγκεντρωτικών φύλλων εργασίας καθώς και των φύλλων ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων. Οι περιοχές που πρέπει οι εσωτερικοί ελεγκτές να επικεντρώσουν την προσοχή τους συμπεριλαμβάνουν:

- τις αρμοδιότητες του προσωπικού που συμμετέχει στον έλεγχο, συμπεριλαμβανομένης της καθοδήγησης των βοηθών ελεγκτών.
- τις αποχωρήσεις των ελεγκτών που συμμετέχουν στο συγκεκριμένο έλεγχο από την ομάδα ελέγχου για οποιοδήποτε λόγο (π.χ. παραίτηση)
- την επέκταση του σχεδιασμού του ελέγχου και τη σύγκριση του με τη γνώση των εσωτερικών ελεγκτών για τα σημαντικά θέματα που αφορούν τον οργανισμό.
- την επάρκεια του ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων.
- τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας στον έλεγχο, όπως μικροϋπολογιστές, και στατιστικές τεχνικές δειγματοληψίας .
- την εγκυρότητα των σχολίων που αναφέρονται στο πιστοποιητικό των ελεγκτών.
- τη χρησιμοποίηση της αξίας που παρέχεται από τις προτάσεις του εξωτερικού ελέγχου για βελτιώσεις
- την επέκταση της συμβολής αυτής του εξωτερικού ελέγχου στη διενέργεια αυτής της αξιολόγησης.

Βιβλιογραφία

1. Brink V., Witt H., "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, 1982.
2. Ernst & Young, "ΟΤΕ Εγχειρίδιο & Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου», 1995.
3. Konrath L., "Auditing: a risk analysis approach", fifth edition, South-Western, 2002.
4. Meigs W., Larsen E., Meigs R., «Ελεγκτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
5. Moeller R., Witt H., "Brink' s Modern Internal Auditing", Fifth edition, John Wiley & Sons, 1999, p.p. IxvII – Ixix.
6. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, "Internal Control", September 1999.
7. Καζαντζής Χ., «Εισαγωγή στην Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Έλεγχο», παραδόσεις μαθημάτων, 1985.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΑΡΟΧΕΑ (OUTSOURCING)

1. Η σημασία της ανάθεσης έργου σε εξωτερικό παροχέα (Outsourcing)

Ένα από τα σημαντικότερα επιχειρηματικά ζητήματα των τελευταίων ετών είναι η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του outsourcing, το οποίο εφαρμόζεται με ταχείς ρυθμούς σε όλο και περισσότερες καθοριστικές δραστηριότητες των οργανισμών. Η δυνατότητα για outsourcing μετατοπίστηκε από τις θεωρητικά περιφερειακές δραστηριότητες, όπως π.χ. ο καθαρισμός, η ασφάλεια, το catering κ.τ.λ. σε μεγάλης σημασίας για έναν οργανισμό λειτουργίες, όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η διανομή και τα πληροφοριακά συστήματα.

Η άσχημη πορεία πολλών οικονομιών κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990 καθώς και οι αλλαγές που επήλθαν στη συνέχεια, ήταν οι αφορμές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή, με μεγαλύτερη συχνότητα, της πρακτικής του outsourcing στις επιχειρήσεις. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι θεωρητικοί του management υποστήριξαν ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι ανταγωνιστικές πρέπει να διαχωρίσουν τις κύριες δραστηριότητες (core activities) από τις δευτερεύουσες (non – core activities). Επιπλέον υποστήριξαν ότι οι δευτερεύουσες δραστηριότητες μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες, με τη μορφή outsourcing. Αυτό ήταν το πρώτο βήμα ώστε να αρχίσει να αναπτύσσεται η εφαρμογή του outsourcing.

Η πίεση που υπήρχε για ενίσχυση των οικονομικών δραστηριοτήτων επέδρασε σημαντικά και σε άλλους τομείς, όπως στην τεχνολογία, στην επικοινωνία καθώς και στις οργανωσιακές δομές των επιχειρήσεων, αλλάζοντας ριζικά τον τρόπο εργασίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Οι τρεις σημαντικότερες αλλαγές που επέδρασαν στις

επιχειρηματικές δραστηριότητες και οδήγησαν στην μεγαλύτερη χρήση του outsourcing είναι οι εξής:

1. Πληροφορική Τεχνολογία: η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών μεταβάλλει την εργασιακή δομή καθώς χρησιμοποιούνται σε όλους τους κλάδους και σε όλα τα επίπεδα.
2. Επικοινωνία: Η τεχνολογία συνέβαλε στη επίτευξη της άμεσης επικοινωνίας, η οποία βοηθά στην άμεση μετάδοση των γεγονότων και των πληροφοριών σε ολόκληρο τον κόσμο και στη διάχυση της τεχνογνωσίας.
3. Οργανωσιακές Αλλαγές: Οι διαδικασίες σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης μεταβάλλονται και εξελίσσονται με άμεση συνέπεια την ανάθεση πραγματοποίησης έργων σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Η μεγάλη ανάπτυξη του outsourcing είναι η φυσική εξέλιξη της έντονης ανταγωνιστικότητας που παρατηρείται στις μέρες μας. Η χρησιμοποίηση του outsourcing είναι ένας τρόπος, που επιλέγουν οι επιχειρήσεις, ώστε να λύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την αναδιοργάνωσή τους. Στα πλαίσια αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων, που μπορεί να συνεπάγεται μείωση του προσωπικού λόγω της ανάγκης μείωσης του κόστους, λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα ώστε ν' αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε κρίσιμες περιοχές τους. Ταυτοχρόνως με την αποτελεσματικότερη διαχείριση του κόστους, οι επιχειρήσεις αναζητούν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στον οργανισμό. Οι δύο παραπάνω στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με τη χρησιμοποίηση της μεθόδου του outsourcing.

Τα αποτελέσματα του outsourcing δίνουν έμφαση κυρίως στη μείωση του κόστους και στην αύξηση του κέρδους. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, δημιούργησαν μία νέα προοπτική στην αγορά του outsourcing.

2. Η έννοια του outsourcing

Μερικοί από τους ορισμούς που έχουν δοθεί στην έννοια του outsourcing είναι οι εξής:

- «Η ύπαρξη εξωτερικού προμηθευτή για μια υπηρεσία που συνήθως πραγματοποιείται μέσα στον οργανισμό» (Laabs, c. 1997).
- «Η μεταφορά επαναλαμβανόμενων λειτουργιών ρουτίνας σε εξωτερικό συνεργάτη» (Gibson, 1996)
- «Η πληρωμή άλλων εταιριών για να πραγματοποιήσουν μέρος ή ολόκληρη μία διαδικασία μιας επιχείρησης» (Structural Cybernetics, c. 1996).
- «Η μεταφορά μιας εσωτερικής επιχειρηματικής λειτουργίας ή λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένου κάθε σχετιζόμενου περιουσιακού στοιχείου, σε έναν εξωτερικό προμηθευτή ή παροχέα υπηρεσιών, ο οποίος προσφέρει μία καθορισμένη υπηρεσία για μία συγκεκριμένη περίοδο χρόνου και σε μία συμφωνημένη τιμή» (Heywood J.B, 2001)
- «Η προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών από πηγές που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό. Για τις υπηρεσίες η έννοια του outsourcing περιλαμβάνει τη μεταφορά του λειτουργικού ελέγχου στους προμηθευτές τέτοιων υπηρεσιών» (Lankford W, Parsa F, 1999).

Οι παραπάνω ορισμοί μπορεί να είναι ακριβείς, όμως παρουσιάζουν ελλείψεις ως προς το περιεχόμενό τους. Για παράδειγμα, κανένας δεν αναφέρεται στο πρόβλημα του χρονικού συντονισμού μεταφοράς μιας εργασίας από το εσωτερικό του οργανισμού σε μία εξωτερική πηγή. Επίσης, δεν γίνεται καμιά αναφορά στη διαφορά μεταξύ της εργοληψίας (contracting out) και του outsourcing.

Πιο λεπτομερείς ορισμοί έχουν ένα ευρύτερο φάσμα και μελετούν την φιλοσοφία των εταιριών που αναθέτουν δραστηριότητες σε τρίτους (outsourcing). Το outsourcing είναι η απόφαση ανάκτησης επιλεγμένων αγαθών και υπηρεσιών έξω από την εταιρία (Engelke, 1996), η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων για τη μεταφορά πρώτων υλών, αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τη γνώση, την

εμπειρία και τη δημιουργικότητα νέων προμηθευτών που δεν χρησιμοποιούνταν σε προηγούμενο χρόνο (Kraker, 1995).

Το outsourcing είναι ένα εργαλείο το οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθεί σωστά ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το outsourcing δεν είναι συνώνυμο με τη σύμβαση έργου. Η σύμβαση έργου αναφέρεται σε μία δουλειά που ανατίθεται σε έναν εξωτερικό συνεργάτη (job-by-job) και περιλαμβάνει συνήθως μία συμφωνία κόστους. Από την άλλη πλευρά το outsourcing βασίζεται σε μία μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ του προμηθευτή και της εταιρίας, με μεγάλο βαθμό κατανομής του κινδύνου.

3. Είδη του outsourcing

Το outsourcing μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα παρακάτω είδη:

- Πλήρες ή Ολικό outsourcing (Full or Total outsourcing)

Αυτός ο όρος χρησιμοποιείται για να δείξει πως το προσωπικό και πιθανόν τα στοιχεία του ενεργητικού που συνδέονται με τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία πραγματοποιείται από κάποιο συνεργάτη με τη μορφή outsourcing, όπως π.χ. τα πληροφοριακά συστήματα ή τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, θα μεταφερθούν στην τρίτη εταιρία για την περίοδο του συμβολαίου (πρακτικά σε ποσοστό περίπου 90%).

- Μερικό ή Επιλεκτικό outsourcing (Part or Selective outsourcing)

Στην κατηγορία του μερικού ή επιλεκτικού outsourcing, σε αντίθεση με την προηγούμενη κατηγορία, ένα σημαντικό μέρος της λειτουργίας θα παραμείνει μέσα στον οργανισμό

- Συνεργατικό outsourcing (Co – sourcing)

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει το outsourcing κατά το οποίο απασχολούνται πολλοί προμηθευτές.

- Μεταβατικό outsourcing (*Transitional outsourcing*)

Αυτό συμβαίνει όταν ένας οργανισμός μεταφέρει μόνο τον έλεγχο της λειτουργίας του σε έναν τρίτο οργανισμό, με την πεποίθηση ότι το δικό του προσωπικό έχει τις απαραίτητες ικανότητες και δυνατότητες. Κάθε εταιρία που συμμετέχει σε μεταβατικό outsourcing παρουσιάζει ένα ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στις ικανότητες του προσωπικού της.

- Μετατρέψιμο outsourcing (*Transformational outsourcing*)

Σε αντίθεση με το μεταβατικό outsourcing, στην περίπτωση του μετατρέψιμου outsourcing, μια εταιρία συνεργάζεται με κάποιον προμηθευτή μιας υπηρεσίας (outsourcer) για να αναμορφώσει ολοκληρωτικά την όλη λειτουργία με την ανάπτυξη νέων συστημάτων. Αυτή η μορφή outsourcing διαφέρει από το πλήρες στο ότι η μεταφορά προσωπικού και των στοιχείων του ενεργητικού δεν είναι μόνιμη - στο τέλος της πραγματοποιούμενης εργασίας ο πελάτης αποκτά πάλι τον πλήρη έλεγχο και την ευθύνη του τμήματος. Η διαδικασία αυτή παίρνει τη μορφή συμβουλευτικής δραστηριότητας. Η διαφορά είναι ότι στο μετατρέψιμο outsourcing ο προμηθευτής, συνήθως δουλεύει ανεξάρτητος από το προσωπικό της εταιρίας.

- Κοινοπρακτικό outsourcing (*Joint venture outsourcing*)

Μια συμφωνία κοινοπραξίας περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας νέας εταιρίας από κοινού με κάποιο προμηθευτή για την εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το προσωπικό και το ενεργητικό του πελάτη θα μεταφερθούν στη νέα εταιρία και όχι στον προμηθευτή. Η εξωτερική βοήθεια σε αυτήν την περίπτωση δεν θα αφορά μόνο την ανάπτυξη της μεταφερόμενης λειτουργίας αλλά πιο πολύ την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να πουληθούν σε τρίτους. Ο πελάτης και ο παροχέας της υπηρεσίας θα μοιραστούν τα κέρδη από την νέα εταιρία. Παρόλο που ο προμηθευτής μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το δυναμικό των συστημάτων του, θα μοιραστεί με τον πελάτη το κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων λογισμικού. Επίσης, κατά την συμφωνία υπάρχει εκμετάλλευση της γνώσης του πελάτη όσον αφορά την αγορά.

- Μετοχικό ενδιαφέρον στη συμφωνία outsourcing (Equity Stakes)

Μερικές σχέσεις outsourcing ενισχύονται είτε από τον πελάτη είτε από τον προμηθευτή παίρνοντας μερίσματα από το συνεργαζόμενο μέλος. Όταν αυτό το βήμα το κάνει ο προμηθευτής της υπηρεσίας, μπορεί να φανεί σαν μια ένδειξη της δέσμευσης στα συμφέροντα του πελάτη. Όταν όμως ο πελάτης κάνει το ίδιο, φαίνεται σαν μια μορφή ασφάλειας. Αυτή ήταν και η υπόθεση που έγινε όταν η Swiss Bank υπέγραψε μια συμφωνία outsourcing με έναν προμηθευτή, την εταιρία Perot Systems, παίρνοντας το 24% των μερισμάτων της Perot. Η συμφωνία έδειξε, επίσης, πως η τράπεζα πρέπει να εντυπωσιάστηκε από τις υπηρεσίες που θα μπορούσε να προσφέρει η Perot. Ένα παρόμοιο περιστατικό συνέβη το 1997, όταν η Commonwealth Bank και η EDS Australlia υπέγραψαν μια συμφωνία η οποία χαρακτηρίστηκε ως το μεγαλύτερο συμβόλαιο όλων των εποχών. Η συμφωνία стоίχισε \$ 5 δις, είχε διάρκεια πάνω από 10 χρόνια και κατά τη διάρκεια της η Commonwealth Bank πήρε το 35% του μεριδίου της EDS, το οποίο μεταφράζεται σε \$240 εκ.

4. Λόγοι για την πραγματοποίηση του outsourcing

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας εταιρίας όσον αφορά το θέμα της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι το τι θέλει να επιτύχει από τη συμφωνία αυτή. Σήμερα, τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι τρεις είναι οι κυριότεροι λόγοι για outsourcing:

- η επιθυμία για συγκέντρωση σε κρίσιμες δραστηριότητες (core activities)
- η ανάγκη για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και
- η αναγκαιότητα μείωσης του κόστους για την καλύτερη επιβίωση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Κάποιοι άλλοι λόγοι που οδηγούν στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους είναι η ανάγκη για πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων που είναι πέραν των σκοπών της επιχείρησης, η έλλειψη κεφαλαίων για επενδύσεις, η διεξόδυση σε νέες αγορές καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός.

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να καθορίσει τι πραγματικά θέλει να πετύχει. Ο πραγματικός καθορισμός των στόχων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συζήτηση με τα στελέχη που εμπλέκονται στις δραστηριότητες οι οποίες ενδέχεται να υλοποιηθούν από τρίτους και μέσα από την εξέταση του τι αυτά τα στελέχη επιθυμούν να πετύχουν.

Η μέθοδος του outsourcing μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, για την αναβάθμιση μιας υπηρεσίας μιας εταιρίας, για την οποία υπάρχει η σκέψη ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των χρηστών της. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι εταιρίες ισχυρίζονται πως στόχος τους είναι η αναβάθμιση της υπηρεσίας και επιλέγουν το φθηνότερο προμηθευτή χωρίς να αναλογιστούν την ποιότητα την οποία προσφέρει, κάτι το οποίο συνεπάγεται μη επίτευξη του στόχου.

Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικός ο καθορισμός των στόχων που επιθυμεί να επιτύχει η εταιρία από την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους όπως επίσης και η πλήρης κατανόηση τους από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του outsourcing

Η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους έχει ως στόχο να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Αναμενόμενο όμως είναι να υπάρξουν και μειονεκτήματα τα οποία μπορεί να οφείλονται είτε στη μορφή του outsourcing ή στη λάθος εφαρμογή του από την ίδια την εταιρία που αναθέτει κάποια δραστηριότητα σε τρίτους. Ως εκ τούτου, οι εμπλεκόμενοι σε αυτή την απόφαση θα πρέπει να σταθμίσουν τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα της ανάθεσης και στη συνέχεια να προβούν στην τελική επιλογή συναρτήσει των στόχων.

➤ Πλεονεκτήματα του outsourcing

▪ Μείωση κόστους:

Οι μικρές εταιρίες μπορούν να ωφεληθούν κυρίως από τις οικονομίες κλίμακας του εξωτερικού παροχέα, ενώ οι μεγάλες εταιρίες ωφελούνται και από την απαλλαγή των προβλημάτων που δημιουργούν οι χειρότερα διοικούμενες

λειτουργίες. Κατά μέσο όρο, οι εταιρίες που εφαρμόζουν outsourcing έχουν 9% μείωση του κόστους. Επίσης, πολλές εταιρίες έχουν κάποια "κρυμμένα" κόσθη τα οποία δεν ανακαλύπτονται μέχρι την διαδικασία ανάθεσης της δραστηριότητας σε τρίτους. Η μείωση του κόστους, όταν αυτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί, είναι ο σημαντικότερος λόγος ανάθεσης για πολλές από τις εταιρίες που παίρνουν μια τέτοια απόφαση.

- Επέκταση γεωγραφικής εμβέλειας:

Το outsourcing μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση προβλημάτων γεωγραφικής απόστασης. Μία εταιρία μπορεί να επεκταθεί σε νέες αγορές χωρίς την ανάγκη της φυσικής παρουσίας στις νέες και πολλές φορές απομακρυσμένες αυτές περιοχές υπηρεσιακών λειτουργιών της δικής της επιχειρησιακής δομής αλλά με τη χρησιμοποίηση υπηρεσιών outsourcing.

- Βελτίωση της γνώσης της αγοράς

Απαλλασσόμενη μια εταιρία από κάποιες δευτερεύουσες δραστηριότητες μπορεί να δώσει μεγαλύτερη σημασία στις ανάγκες της αγοράς και πολύ περισσότερο στις κύριες δραστηριότητες της.

- Μείωση του επενδυτικού κινδύνου

Με την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, η επιχείρηση απαλλάσσεται από τον επενδυτικό κίνδυνο τον οποίο θα αναλάμβανε η ίδια και μπορεί να εκμεταλλευτεί την πληρέστερη γνώση του εξωτερικού παροχέα σχετικά με τις επενδυτικές ευκαιρίες.

- Προβλεψιμότητα ταμειακών ροών της επιχείρησης

Η συμβολαιοποίηση πολλές φορές της ανάθεσης σε εξωτερικούς παροχείς συγκεκριμένων υπηρεσιών είναι φυσικό να αυξάνει σημαντικά την προβλεψιμότητα των εξ' αυτής της ανάθεσης ταμειακών ροών.

- Εξοικονόμηση χρόνου

Περισσότερο από το 30% των εταιριών οι οποίες ανέθεσαν δραστηριότητες τους σε τρίτους, διαπίστωσαν σημαντική μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

- Εισροή μετρητών

Μερικά αγαθά μπορούν να πωληθούν ευκολότερα εάν μια διαδικασία ανατεθεί σε τρίτες εξειδικευμένες εταιρίες.

- Διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού

Το outsourcing δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένο προσωπικό που δεν είναι διαθέσιμο μέσα στην εταιρία.

- Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (re-engineering)

Η συνεργασία με κάποιο προμηθευτή δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να επανεκτιμήσει τις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες.

- Χρηματιστήριο

Εμπειρικές έρευνες έχουν καταδείξει ότι για τους θεσμικούς κυρίως επενδυτές η εικόνα της επιχείρησης γίνεται συνήθως περισσότερο θετική επειδή οι επενδυτές αναμένουν μείωση του κόστους.

- Μεγαλύτερη ευελιξία

Η διοίκηση έχει μεγαλύτερη ευελιξία στην τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον το προσωπικό θα είναι απαλλαγμένο από τις δευτερεύουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

- Υπευθυνότητα

Ο προμηθευτής είναι δεσμευμένος με συμβόλαιο να παρέχει συμφωνημένα επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών και με συγκεκριμένο κόστος καθώς τα εσωτερικά τμήματα δεν ελέγχουν πάντα τις δαπάνες.

- Καλύτερη εργασιακή συμπεριφορά

Η ανάθεση συγκεκριμένων διαδικασιών σε έναν παροχέα μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία αρμονικών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού.

- Απελευθέρωση προσωπικού

Το προσωπικό απελευθερώνεται από άλλες εργασίες και μπορεί πλέον να ασχοληθεί με πιο ενδιαφέροντα και κρίσιμα αντικείμενα για τη λειτουργία της επιχείρησης.

- Πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό

Η εταιρία μπορεί να αποκομίσει γνώση, ειδικότητες, εργαλεία, τεχνολογία και συμβουλές μέσω της συνεργασίας της με εξωτερικούς φορείς.

- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα

Το outsourcing μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης εφόσον τα επίπεδα παραγωγικότητας του εξωτερικού παροχέα λόγω μεγαλύτερης εξειδίκευσης, τεχνογνωσίας είναι υψηλότερα από τα επίπεδα της δυνάμενης να επιτευχθεί παραγωγικότητας μέσα στην επιχείρηση.

- Καλύτερη ποιότητα

Το outsourcing μπορεί να παρέχει καλύτερη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς ο προμηθευτής είναι εξειδικευμένος στο συγκεκριμένο τομέα. Οι περισσότερες εταιρίες έχουν σημειώσει μια αύξηση της τάξης του 15% στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών

➤ **Μειονεκτήματα του outsourcing**

Όπως αναφέρθηκε η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους έχει και κάποια βασικά μειονεκτήματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις η χρησιμοποίηση του outsourcing μπορεί να προκαλέσει σημαντικά μειονεκτήματα αντί πλεονεκτήματα:

- Αύξηση κόστους

Η μείωση του κόστους είναι ίσως ο βασικότερος λόγος για τη χρησιμοποίηση της μεθόδου του outsourcing. Για τις περισσότερες από τις μισές εταιρίες που χρησιμοποιούν το outsourcing μπορεί να μην πραγματοποιηθεί καμιά μείωση κόστους, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η ανάθεση έχει τελικά μεγαλύτερο κόστος. Συνεπώς, το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, μπορεί να γίνει το βασικότερο μειονέκτημα.

- Περιορισμός άσκησης ελέγχου

Με το outsourcing ο έλεγχος παραχωρείται στον προμηθευτή της υπηρεσίας και η επιχείρηση χάνει τον πλήρη έλεγχο για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

- Κίνδυνος για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η ποιότητα του αγαθού ή της υπηρεσίας πρέπει να ελέγχεται γιατί ο προμηθευτής έχει τη διάθεση και ο ίδιος για μείωση του κόστους, κάτι το οποίο μπορεί να επιδράσει στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

- Κίνδυνος περιορισμένης ή διαστρεβλωμένης πληροφορίας

Ο παροχέας μπορεί να μην λαμβάνει επαρκείς ή σωστές πληροφορίες με άμεση συνέπεια την κακή εκτέλεση των δραστηριοτήτων της ευθύνης του.

- Παύση αποκλειστικής εστίασης ενδιαφέροντος στο προϊόν της επιχείρησης

- Αύξηση πιθανότητας ανεξερεύνητων εν δυνάμει αγορών.

Ο παροχέας μπορεί να αποφασίσει να εισέλθει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ο πελάτης του.

- Αναστρεψιμότητα

Όταν μια διαδικασία ανατεθεί σε κάποιον προμηθευτή, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επανέλθει στην εταιρία.

- Τρέχοντα κόστη

Η σύμβαση με τον παροχέα μπορεί να είναι πολύ ανταγωνιστική, αλλά οι αναπόφευκτες αλλαγές μπορεί να κοστίσουν πολύ περισσότερο.

- Ηθικό

Μειώσεις στο προσωπικό μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το ηθικό και των υπολοίπων εργαζομένων, με άμεση συνέπεια τη μείωση της αποδοτικότητας τους ή ακόμα μπορεί να οδηγήσει μέρος του προσωπικού, σημαντικό για τη λειτουργία της επιχείρησης στην αναζήτηση άλλης εργασίας.

- Κόστη συμβολαίου

Ο χρόνος που απαιτείται για να οδηγηθούμε σε συμφωνία μπορεί να αυξήσει την τιμή της παρεχόμενης υπηρεσίας.

- Μεγάλος αριθμός πελατών

Οι προμηθευτές έχουν πολλούς πελάτες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να δώσουν προτεραιότητα σε έναν από αυτούς και να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους για την αύξηση της αποδοτικότητας τους.

- Η ικανότητα για outsourcing

Ορισμένες διαδικασίες δεν είναι εύκολο να ανατεθούν σε τρίτους τόσο λόγω ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν όσο και για λόγους πληροφόρησης και σύνδεσης των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων με άλλες της επιχείρησης.

- Έλλειψη ευελιξίας

Οι περισσότεροι προμηθευτές επιθυμούν μακροπρόθεσμα συμβόλαια που τους παρέχουν σταθερό εισόδημα. Τα συμβόλαια πρέπει να τα διαπραγματευτούν ώστε να παρέχουν ευελιξία, η οποία όμως οδηγεί σε μεγάλο κόστος.

- Τεχνολογικές αλλαγές

Η εταιρία είναι πιο δύσκολο να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που παρουσιάζονται από ανταγωνιστικούς προμηθευτές, διότι ήδη έχει δεσμευθεί σε ένα συγκεκριμένο παροχέα.

- Χαμένες ευκαιρίες

Δίνοντας για outsourcing μία στρατηγική λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της ίδιας της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

▪ Δημόσια εικόνα

Απολύσεις μεγάλου αριθμού εργαζομένων επηρεάζουν αρνητικά τη δημόσια εικόνα της επιχείρησης.

6. Παράμετροι της διαδικασίας λήψης απόφασης για outsourcing

Κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης για ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, η εταιρία πρέπει να λάβει υπόψη της κάποια χαρακτηριστικά ώστε να μπορέσει να οδηγηθεί στη σωστή απόφαση. Συγκεκριμένα, μερικές από τις παραμέτρους που πρέπει να μελετηθούν είναι οι εξής:

- Χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης (μέγεθος, γεωγραφική κατανομή αγοράς, γεωγραφική κατανομή δικτύου επιχείρησης, στρατηγική πωλήσεων, σύστημα παραγωγής, οικονομική κατάσταση).
- Χαρακτηριστικά των άλλων φορέων.
- Χαρακτηριστικά των προϊόντων της.
- Χαρακτηριστικά του οικονομικοπολιτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος (ευρωπαϊκή, εθνική, περιφερειακή πολιτική, τάσεις της αγοράς, αγορά εργασίας, προσφορά υπηρεσιών στην αγορά).
- Η φιλοσοφία της εταιρίας.
- Οι σχέσεις μεταξύ εταιρίας και παροχέα.
- Οι πολιτικές συνθήκες / παγκοσμιοποίηση.

7. Προβλήματα της απόφασης για outsourcing

Τρία είναι τα βασικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αναθέσουν μια δραστηριότητα σε τρίτους:

➤ Μη επίσημη διαδικασία outsourcing

Πολλές εταιρίες δεν έχουν κάποια επίσημη διαδικασία για να πάρουν μια τέτοιου είδους απόφαση. Οι Lonsdale και Cox (1997) βρήκαν πως πολλές επιχειρήσεις παίρνουν μια τέτοια απόφαση με μόνο κριτήριο τη μείωση του κόστους και του προσωπικού. Η επιλογή της δραστηριότητας γίνεται με αβεβαιότητα και με βάση το πως θα επιτευχθεί μεγαλύτερη μείωση του κόστους και όχι με το ποια δραστηριότητα θα ωφελήσει περισσότερο την εταιρία μακροπρόθεσμα. Τα τελευταία χρόνια η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους έχει αυξηθεί σημαντικά. Ο λόγος αυτής της τάσης φαίνεται να εντοπίζεται στα μειονεκτήματα που συνδέονται με την παραμονή της δραστηριότητας στην εταιρία που οφείλονται κυρίως στις ταχύτατες αλλαγές στην αγορά και η έλλειψη ελαστικότητας από την πλευρά της επιχείρησης (Hayes και Abernathy).

➤ Περιορισμένη ανάλυση κόστους

Η ανάλυση κόστους για τη συγκεκριμένη απόφαση περιλαμβάνει προσπάθεια μέτρησης όλων των κοστολογικών στοιχείων που συνδέονται με τις δύο εναλλακτικές λύσεις. Η λύση με το μικρότερο κόστος είναι αυτή που επιλέγεται. Πολλοί είναι εκείνοι οι συγγραφείς οι οποίοι δημιούργησαν μαθηματικά μοντέλα για την απόφαση ανάθεσης έργου σε εξωτερικούς παροχείς ή πραγματοποίησης της δραστηριότητας μέσα στην ίδια την εταιρία (Mock και Miller 1970, Raunik και Fisher 1972, Yoon και Naadimuthu 1994). Κάποιοι συγγραφείς όπως ο Morley (1996) υποστηρίζουν πως οι υπολογισμοί κόστους σε πολλές περιπτώσεις δεν οδηγούν σε ένα καθαρό αποτέλεσμα. Άλλοι περισσότερο ποιοτικοί παράγοντες έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για τη συγκεκριμένη απόφαση. Επίσης, όταν η απόφαση βασίζεται στο κόστος το πρόβλημα είναι ότι πολλές εταιρίες έχουν ακατάλληλο σύστημα μέτρησης του κόστους.

➤ Προσδιορισμός των κύριων δραστηριοτήτων (core activities)

Η απόφαση για outsourcing μπορεί να επηρεάσει την ευελιξία, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας. Οι Lonsdale και Cox (1997) ανακάλυψαν πως πολλές επιχειρήσεις χαρακτηρίζουν ως κρίσιμες δραστηριότητες αυτές τις οποίες "κάνουν καλύτερα". Τέτοιες υποθέσεις εμπεριέχουν ρίσκο, διότι η επιχείρηση μπορεί να αναθέσει σε τρίτους δραστηριότητες με τις οποίες

υπάρχουν προβλήματα και οι οποίες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εταιρία στην τρέχουσα περίοδο αλλά και μελλοντικά (π.χ. να επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της).

Η ύπαρξη των ανωτέρω τριών προβλημάτων εντοπίστηκε και μέσα από σχετική έρευνα. Η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγια σε επιχειρήσεις στην Αγγλία, την Αμερική, την Αυστραλία και τον Καναδά. Πάνω από τις μισές εταιρίες απάντησαν πως δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη πολιτική για τέτοιου είδους αποφάσεις, ενώ η απόφαση στηρίζεται σε βραχυπρόθεσμα βασισμένα στο κόστος κριτήρια.

Προβλήματα βέβαια μπορεί να υπάρξουν και κατά την υλοποίηση της συνεργασίας. Κάποια από αυτά τα προβλήματα μπορεί να εντοπίζονται μόνο εσωτερικά στην ίδια την επιχείρηση, όπως είναι για παράδειγμα η αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές. Επιπλέον, προβλήματα υπάρχουν και στην επικοινωνία με τον προμηθευτή. Κάποια από αυτά είναι η ανεπάρκεια κατανόησης των λειτουργιών της επιχείρησης από την εξωτερική εταιρία, η έλλειψη συντονισμού μεταξύ της επιχείρησης και της εξωτερικής εταιρίας, η μη κάλυψη των εταιρικών απαιτήσεων, η αδυναμία συνεννόησης και τέλος προβλήματα στη διαπραγμάτευση των τιμών

8. Κίνδυνοι από τη χρησιμοποίηση του outsourcing

Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να έχει εξετάσει εκ των προτέρων τους πιθανούς κινδύνους της ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους ώστε να είναι έτοιμη να τους αντιμετωπίσει. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- Πολυπλοκότητα

Τα πρόγραμμα μπορεί να απαιτεί τη στενή συνεργασία πολλών διαφορετικών επιχειρήσεων. Η πολυπλοκότητα της συνεργασίας αυτής μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να ελεγχθεί.

- Συμμετέχοντες

Είναι πιθανό τα άτομα ή οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για το πρόγραμμα να δημιουργήσουν απρόβλεπτα προβλήματα.

- Αποτελεσματικότητα

Οι λύσεις οι οποίες θα επιλεγούν μπορεί να αλλάξουν ως ένα σημείο την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ή να μην υποστηρίζουν πλέον τους στόχους.

- Τεχνολογία

Μια επιλεγόμενη τεχνολογική λύση μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μη αποδεκτή, αναξιόπιστη ή ακατάλληλη.

- Εξυπηρέτηση

Υποθέσεις σχετικά με την διαβεβαίωση για διαθεσιμότητα της εταιρίας - προμηθευτή μπορεί να αλλάξουν.

- Πηγές

Οι παροχές και το πρόγραμμα που θα εφαρμοσθεί πρέπει να έχουν τις απαραίτητες προδιαγραφές ώστε να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες της επιχείρησης – πελάτη, διαφορετικά οι αλλαγές αυτές μπορεί να αυξήσουν δραματικά τον κίνδυνο.

- Εμπειρία

Η εμπειρία σχετικά με το πρόγραμμα και τους προμηθευτές ή πελάτες έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική υλοποίηση της ανάθεσης παροχής υπηρεσιών σε τρίτους.

- Διοίκηση

Μπορεί να προκύψουν κάποιες δυσκολίες στη διοίκηση της επιχείρησης.

- Νομικές δυσκολίες

- Οικονομία

Οικονομικές πιέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερη ποιότητα ή αλλαγή του σχεδίου ή της εξυπηρέτησης.

9. Επίδραση στο προσωπικό

Αν η δραστηριότητα που ανατίθεται στον παροχέα είναι καινούρια, τότε μπορεί να έχει ελάχιστη επίδραση στο προσωπικό. Αντίθετα, η ανάθεση σε τρίτους κάποιας ήδη υπάρχουσας δραστηριότητας επηρεάζει το προσωπικό με τρεις εναλλακτικούς τρόπους:

- Οι υπάλληλοι θα απολυθούν από την εταιρία.
- Οι υπάλληλοι θα απασχοληθούν στην εταιρία του εξωτερικού εξειδικευμένου φορέα.
- Οι υπάλληλοι θα παραμείνουν στην εταιρία και θα απασχοληθούν σε άλλη θέση εργασίας, στην οποία μπορεί να μην είναι το ίδιο αποδοτικοί.

Στην περίπτωση που κάποιοι υπάλληλοι απολυθούν, αυτό πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και άκρως επαγγελματικό τρόπο. Έτσι, θα αποφευχθούν οι αντιδράσεις και οι αρνητικές επιπτώσεις στο προσωπικό που παραμένει. Σε πολλές περιπτώσεις γίνονται συμφωνίες μεταξύ των εταιριών και κάποιοι υπάλληλοι απασχολούνται στον παροχέα της υπηρεσίας. Αυτή είναι μια πολύ καλή λύση τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις εταιρίες, όπου αυτό είναι εφικτό.

Οι υπάλληλοι οι οποίοι παραμένουν συχνά ονομάζονται «επιζώντες». Η διοίκηση πρέπει να φροντίσει με διαδικασίες και πολιτικές ώστε αυτοί οι υπάλληλοι να είναι παραγωγικοί. Η διοίκηση η οποία πιστεύει πως το outsourcing είναι μια μονοδιάστατη στρατηγική θα οδηγηθεί αναπόφευκτα στην αποτυχία. Η χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου πρέπει να είναι κομμάτι μιας γενικής στρατηγικής ενώ είναι απαραίτητο η διοίκηση να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι είναι ενήμεροι της κατάστασης και θα την προσπάθεια της.

10. Τα βασικά σημεία για πετυχημένο outsourcing

Τα βασικά σημεία για ένα επιτυχημένο outsourcing είναι τα εξής:

1. Στρατηγική ανάλυση.
2. Επιλογή της εξειδικευμένης επιχείρησης (παροχέα).
3. Διαχείριση της συνεργασίας.

Α. Στρατηγική ανάλυση

Το κλειδί για τη μελέτη της βιωσιμότητας του outsourcing βρίσκεται στην ανάλυση του οργανισμού. Η εταιρία πρέπει να αναλογιστεί ποιες δραστηριότητες είναι οι πιο σημαντικές και για ποιες θα λάβει τα καλύτερα αποτελέσματα μέσω της ανάθεσης τους σε τρίτους. Τα πέντε κριτήρια για τον καθορισμό του αν μια δραστηριότητα μπορεί να ανατεθεί σε τρίτους ή όχι είναι:

- > είναι δραστηριότητα ρουτίνας;
- > είναι καλά καθορισμένη;
- > μπορεί να μετρηθεί και να διοικηθεί;
- > μπορεί να παρασχεθεί από τρίτους;
- > προσφέρεται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον;

Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα του τύπου και μεγέθους όλου του κόστους που είναι συνδεδεμένο με τη διαδικασία που θα ανατεθεί σε τρίτους. Επίσης, πρέπει να καθοριστούν οι προδιαγραφές και το επίπεδο της υπηρεσίας που θα γίνεται δεκτή από τον οργανισμό. Η εταιρία πρέπει να καθορίσει στόχους. Χωρίς μετρήσιμους στόχους είναι αδύνατο να μετρηθούν τα τωρινά αποτελέσματα ή να καθοριστεί το επίπεδο των υπηρεσιών που θα απαιτηθεί. Τέλος, τα κόστη και οι λοιποί παράγοντες πρέπει να μελετηθούν όχι μόνο σε μέσο αλλά και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, διότι ποικίλουν ανάλογα με το χρόνο.

Σε αυτό το σημείο, η εταιρία θα πρέπει να θέσει και τους στόχους που επιθυμεί. Οι συμφωνίες outsourcing τις περισσότερες φορές ισχύουν για κάποια χρόνια και πραγματοποιούνται συνήθως μεταξύ δυο οργανισμών οι οποίοι προσπαθούν να συνεργάζονται στενά. Η φύση των στόχων επηρεάζει και τα

δύο μέρη καθώς και το αποτέλεσμα της συμφωνίας. Αναλυτικότερα, οι στόχοι μπορούν να βοηθήσουν στις παρακάτω διαδικασίες:

- εντοπισμός των εσωτερικών επιλογών και μελέτη για καταλληλότητα εξωτερικής συνεργασίας
- απάντηση στο ερώτημα για εξωτερική συνεργασία ή εσωτερικό πρόγραμμα ανάπτυξης
- βάση για μέτρηση της ανάπτυξης και των πλεονεκτημάτων
- σημείο αναφοράς για να δοκιμάζονται διάφορες πιθανές δραστηριότητες.

Το να θέσει η εταιρία κάποιους στόχους είναι ένα κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας και μια πιο δύσκολη διαδικασία από ότι οι περισσότεροι πιστεύουν. Για να θέσει μία εταιρία τους στόχους της σωστά πρέπει να έχει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Γνώση των στόχων της εξειδικευμένης επιχείρησης.

Η συνεργασία outsourcing δεν θα έχει κανένα νόημα αν δεν συμβαδίζει με τους στόχους της επιχείρησης.

- Κατανόηση των μελλοντικών αναγκών των πελατών.

Αν οι ανάγκες των χρηστών την τρέχουσα περίοδο αλλά και την μελλοντική δεν έχουν κατανοηθεί, δεν θα είναι δυνατό να τεθούν στόχοι που θα διασφαλίσουν τη συνοχή της συνεργασίας με αυτές τις απαιτήσεις.

- Εντοπισμός της απόκλισης μεταξύ της τρέχουσας εξυπηρέτησης και των αναγκών του πελάτη.

Χωρίς αυτή τη γνώση δεν θα είναι δυνατό είτε να καθορίσουμε τη φύση και το μέγεθος της απόκλισης είτε να βρούμε μια λύση για να την μειώσουμε.

- Υπόθεση για την έκταση στην οποία απαιτείται τεχνολογική ανανέωση.

Αυτή η γνώση θα βοηθήσει στην κρίση σχετικά με τη φύση της συμφωνίας outsourcing σε σχέση με τις απαιτήσεις σε ικανότητες και προϊόντα σχετικά με την τεχνολογία.

- Πιθανός βαθμός αλλαγής.

Όλα τα τμήματα της επιχείρησης νιώθουν την πίεση των αλλαγών αλλά κάποιοι τομείς αλλάζουν ταχύτερα από κάποιους άλλους. Οποιαδήποτε απαίτηση για γρήγορη αλλαγή θα παίξει σημαντικό ρόλο στη δομή της συμφωνίας, στον τόπο του προμηθευτή που θα επιλεγεί, στις απαιτήσεις του επιπέδου τεχνολογίας και περισσότερο από όλα στο κόστος, γιατί η αλλαγή συνεπάγεται μεγάλο κόστος. Αν η επιχείρηση γνωρίζει το βαθμό αλλαγής, το πιθανό κόστος είναι ευκολότερο να ελεγχθεί.

B. Επιλογή της εξειδικευμένης επιχείρησης

Μόλις ο οργανισμός λάβει την απόφαση για outsourcing είναι σημαντική η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Τυπικά το outsourcing είναι μια μακροπρόθεσμη συμφωνία που απαιτεί στενή συνεργασία της εταιρίας και του προμηθευτή. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να διατεθεί ο απαραίτητος χρόνος και τα χρήματα για να επιλεγεί ο κατάλληλος προμηθευτής με την πρώτη φορά. Ο οργανισμός, λοιπόν, πρέπει πρώτα να εντοπίσει ένα σύνολο προμηθευτών οι οποίοι θεωρούνται πως μπορεί να καλύψουν τις ανάγκες του. Στη συνέχεια πρέπει να καθοριστεί το επίπεδο του ενδιαφέροντος, της ικανότητας και της στρατηγικής των εν λόγω πιθανών προμηθευτών, καθώς και να περιγραφούν λεπτομερώς οι απαιτήσεις του οργανισμού για την υπηρεσία που επιθυμούν να τους αναθέσουν. Απαραίτητη είναι η επίσκεψη στους υποψήφιους προμηθευτές για να διαπιστωθεί ότι η εταιρία που δείχνει υγιές στα χαρτιά είναι και στην πραγματικότητα. Προσοχή πρέπει να δοθεί στους ανθρώπους και την κουλτούρα. Κατά τη σύναψη της συμφωνίας και τα δύο μέρη θα πρέπει να νιώθουν άνετα με αυτή.

Αναλυτικότερα, κάποια κριτήρια για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή είναι τα εξής:

Η παραγωγικότητα, η οικονομική κατάσταση, η γεωγραφική θέση, το επίπεδο ποιότητας, η κλίμακα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το πελατολόγιο, η μόρφωση / εκπαίδευση, οι ανταγωνιστικές τιμές, η οργάνωση της επιχείρησης, η ηθική των εργαζομένων, η έρευνα και ανάπτυξη, η ικανότητα, ο εξοπλισμός, οι συνθήκες εργασίας, τα περιβαλλοντολογικά προγράμματα, οι διαδικασίες, η προηγούμενη εμπειρία, η φήμη της εταιρίας, η ύπαρξη ISO 9000, κ.ά. Οι υπόλοιποι προμηθευτές που δεν επιλέχθηκαν πρέπει να αντιμετωπιστούν επαγγελματικά και με την αίσθηση ότι μπορεί να υπάρξει κάποια συμφωνία στο μέλλον.

Γ. Διαχείριση της συνεργασίας

Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στη διαχείριση της συμφωνίας. Όση προσπάθεια χρειάζεται για να φτάσουμε σε μια συμφωνία τόση χρειάζεται και για να τη διατηρήσουμε και να αποκομίσουμε τα μέγιστα από αυτή. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως κάθε περίπτωση outsourcing είναι ξεχωριστή και συχνά απαιτεί και διαφορετικές ικανότητες. Επίσης, πρέπει να υπάρχει κάποια διαδικασία που θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να ελέγχει και να αξιολογεί την υλοποίηση της συμφωνίας.

Μια καλή συμφωνία πρέπει να είναι καλά δομημένη και ανάλογα με την πολυπλοκότητα της να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Όρους και συμφωνίες.
- Συνθήκες μεταφοράς προσωπικού.
- Συνθήκες μεταφοράς παγίων.
- Άλλα θέματα όπως για παράδειγμα προσδιορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Σε περίπτωση που η συμφωνία είναι πολύ μεγάλη, οι δικηγόροι μπορεί να επιθυμούν τη δημιουργία ξεχωριστών συμβολαίων για τη μεταφορά παγίων ή προσωπικού, κάθε ένα από τα οποία θα έχει τους δικούς του όρους και συνθήκες. Όλα τα συμβόλαια μαζί θα αποτελούν το σύνολο της συμφωνίας.

Για την αποτελεσματική διαχείριση της συμφωνίας απαιτούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Μηχανισμός με τη βοήθεια του οποίου οι συνεχείς αλλαγές των αναγκών των χρηστών θα είναι κατανοητές από τους προμηθευτές.
2. Κατανόηση των αναγκών των χρηστών σε πηγές και επίπεδο εξυπηρέτησης με τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται η αξία των χρημάτων για την εταιρία.
3. Παρακολούθηση της όλης εικόνας εξασφαλίζοντας πως υπάρχει συνοχή της λειτουργικής, εμπορικής και τεχνικής εικόνας.
4. Διευκόλυνση στην επίτευξη των στόχων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία

1. Embleton P., Wright P., "A Practical guide to successful outsourcing", Empowerment in Organizations, Vol. 6, No 3, 1998, p.p. 94-106.
2. Figg J., "Outsourcing: a runaway train", The Internal Auditor, no 3, January 2000, p.p. 48 - 55
Heywood J.B., "The outsourcing Dilemma, The Search for Competitiveness", Prentice Hall, 2001.
3. Langfield - Smith K, Smith D, Stringer G, "Managing the outsourcing Relationship", UNSW PRESS, Chartered Accountants, 2000.
4. McIvor R., "A practical framework for understanding the outsourcing process", Supply Chain Management: An International Journal, Volume 5, 2000, p.p. 22-36.
5. Reilly P., Tamkin P., "Outsourcing: a flexible option for the future?", The Institute for Employment Studies, IES, Report 320, 1996.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (OUTSOURCING)

1. Η Έκταση χρησιμοποίησης του Outsourcing στην Παροχή Υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου

Η πρακτική της ανάθεσης μέρους ή ολόκληρης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς υπηρεσιών (outsourcing) έχει μία ιστορία μεγαλύτερη των εικοσιπέντε χρόνων. Ωστόσο το φαινόμενο αυτό έγινε εντονότερο καθώς τα τελευταία χρόνια αυξήθηκαν σημαντικά οι αποφάσεις για την αξιοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με τη μορφή outsourcing. Στα πρώτα στάδια εμφάνισης αυτής της επιχειρησιακής πολιτικής, οι εξωτερικοί παροχείς εσωτερικού ελέγχου ήταν οι τοπικές λογιστικές εταιρίες. Στο επόμενο χρονικό διάστημα έκαναν σημαντική είσοδο στη συγκεκριμένη αγορά οι πέντε μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες που κατέχουν και τα μεγαλύτερα ποσοστά ανάληψης έργων στο συγκεκριμένο τομέα, καθώς και άλλες εταιρίες παροχής υπηρεσιών outsourcing.

Ένας βασικός λόγος για την ανάπτυξη αυτής της δραστηριότητας ήταν η επιθυμία διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων να επικεντρωθούν στις κύριες επιχειρησιακές δραστηριότητες και να χρησιμοποιήσουν το outsourcing για τις δευτερεύουσες δραστηριότητες, όπως είναι π.χ. το εκτελεστικό και εξειδικευμένο τμήμα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Ο δεύτερος βασικός λόγος ήταν η θέληση των λογιστικών εταιριών να αυξήσουν τα κέρδη τους με την ανάμειξη τους σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η αύξηση των εσόδων ήταν εύκολο να πραγματοποιηθεί με την εκμετάλλευση της εμπειρίας από τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και τη σύναψη συμφωνιών outsourcing, καθώς για την αγορά ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί γι' αυτές ένα προϊόν. Αυτό ευνοούσε κυρίως της ελεγκτικές εταιρίες οι οποίες είχαν αποκτήσει σημαντική εμπειρία από τους χρηματοοικονομικούς ελέγχους που πραγματοποίησαν στις διάφορες επιχειρήσεις ως εξωτερικοί ελεγκτές.

Οι εξωτερικοί παροχείς της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, που στην πλειοψηφία τους είναι οι μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες, άρχισαν να προσφέρουν από το 1995 και ύστερα τρεις τύπους υπηρεσιών:

1. Βοήθεια στα ήδη υπάρχοντα τμήματα εσωτερικού ελέγχου.
2. Εκτέλεση ειδικών έργων εσωτερικού ελέγχου.
3. Παροχή ολόκληρης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ πραγματοποίησε το 1996 μία έρευνα, με τη συμμετοχή διευθυντών εσωτερικού ελέγχου, για τη συλλογή δεδομένων αναφορικά με την έκταση της εφαρμογής του outsourcing στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου.

Από την έρευνα αυτή προέκυψαν ορισμένα στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται σε ποσοστιαία μορφή στον πίνακα 1:

Κατηγορία επιχείρησης	Η.Π.Α	Καναδάς
Οργανισμοί που πραγματοποιούν ένα μέρος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με τη βοήθεια εξωτερικού παροχέα	21,5 %	31,5 %
Οργανισμοί που πραγματοποιούν συνολικά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με τη βοήθεια εξωτερικού παροχέα	10,5 %	9,6 %
Παροχείς υπηρεσιών outsourcing εσωτερικού ελέγχου:		
▪ Πέντε μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες	57,6 %	62,2 %
▪ Τοπικές ελεγκτικές εταιρίες	10,2 %	16,2 %
▪ Εξειδικευμένες συμβουλευτικές εταιρίες	23,1 %	18,9 %
▪ Χρηματοοικονομικοί Οργανισμοί	9,1 %	2,7 %
Εταιρίες που δεν χρησιμοποιούν το outsourcing στον εσωτερικό έλεγχο ενώ πρόκειται να το χρησιμοποιήσουν στο μέλλον.	32,4 %	36,0 %

Πίνακας 1: Στοιχεία έκτασης εφαρμογής του outsourcing στον εσωτερικό έλεγχο

Η έρευνα ζητούσε από τους διευθυντές εσωτερικού ελέγχου να προσδιορίσουν την έκταση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου που πραγματοποιούνταν με τη μορφή outsourcing. Στον παραπάνω πίνακα αναφέρθηκαν τα ποσοστά των επιχειρήσεων, που πραγματοποίησαν

έστω και ένα μέρος του εσωτερικού ελέγχου μέσω εξωτερικού παροχέα, για τις ΗΠΑ και τον Καναδά. Επιπλέον, τέθηκε το ερώτημα της έκτασης και του μεγέθους χρησιμοποίησης του outsourcing στον εσωτερικό έλεγχο ενώ ζητήθηκε από τους διευθυντές εσωτερικού ελέγχου να προσδιορίσουν τους παροχείς τους. Τέλος, οι διευθυντές εσωτερικού ελέγχου που δεν χρησιμοποιούσαν τη μέθοδο του outsourcing στον εσωτερικό έλεγχο, ρωτήθηκαν αν επρόκειτο να ακολουθήσουν τη μέθοδο αυτή στο μέλλον.

Ένα σημαντικό ερώτημα που γεννιέται από κάθε μελετητή του εσωτερικού ελέγχου είναι το εξής: ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις να αναθέτουν ένα ιδιαίτερα κρίσιμο τμήμα της επιχειρησιακής τους δομής σε εξωτερικούς παροχείς; Οι απαντήσεις των διευθυντών εσωτερικού ελέγχου ρίχνουν φως στο σημαντικό αυτό θέμα.

Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται οι απαντήσεις των διευθυντών εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με το ζήτημα αυτό μαζί με τα αντίστοιχα ποσοστά προτίμησης:

Διοικητική Αιτία	ΗΠΑ	Καναδάς
Παρέχει μειώσεις στα έξοδα του Προϋπολογισμού	60 %	52 %
Βελτιώνεται το προϊόν του εσωτερικού ελέγχου με τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού που δεν υπάρχει στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας ώστε να πραγματοποιηθούν καλοί λειτουργικοί έλεγχοι ισάξιοι με τους αντίστοιχους χρηματοοικονομικούς.	17 %	33 %
Μειώνονται μέσα στον οργανισμό τα άτομα με μη επαρκή προσόντα ή που μπορούν να προσφέρουν μικρότερη αξία στον οργανισμό	10 %	10 %
Υιοθέτηση της γενικευμένης τάσης	3 %	--
Οι εταιρίες Ορκωτών λογιστών (CPA) έχουν αποδείξει ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν καλύτερα τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου από τους πιστοποιημένους εσωτερικούς ελεγκτές (CIA) .	10 %	--
Η διαδικασία επιβάλλεται από θεσμικό όργανο	--	5 %

Πίνακας 2: Κίνητρα ανάθεσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό παροχέα

Τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύουν γιατί τα τελευταία χρόνια αυξήθηκε σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τη μέθοδο του outsourcing και γιατί υπάρχει σημαντικός αριθμός άλλων εταιριών, εκτός των πέντε μεγάλων ελεγκτικών οίκων, που προσφέρουν την υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου σε αρκετά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

2. Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση του outsourcing στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α αναφέρει τα παρακάτω θετικά επιχειρήματα για τη χρησιμοποίηση της επιχειρησιακής επιλογής του outsourcing στη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου:

- *Το outsourcing επιτρέπει στη διοίκηση να επικεντρώνει τις προσπάθειες της στις κύριες δραστηριότητες. Το outsourcing δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να επικεντρώνει την προσοχή της στην εκτέλεση σημαντικών στρατηγικών στόχων αντί να αναλώνεται σε καθημερινές δραστηριότητες οι οποίες απαιτούν περισσότερο χρόνο και αποδίδουν μικρότερη ωφέλεια. Ο εσωτερικός έλεγχος για μερικές επιχειρήσεις μπορεί να θεωρείται ως δευτερεύουσας σημασίας δραστηριότητα.*
- *Οι οικονομίες κλίμακας του παροχέα μπορούν να οδηγήσουν σε μικρότερο κόστος για την παρεχόμενη υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου ή σε καλύτερες υπηρεσίες με το ίδιο κόστος. Μερικοί παροχείς outsourcing παρέχουν ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη και βελτιωμένες υπηρεσίες και δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στο πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, προσφέροντας τους μία πολύ καλή υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.*

- *Καλύτερη χρησιμοποίηση του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.* Το outsourcing επιτρέπει στον οργανισμό να αποκτήσει πλεονέκτημα όταν χρειάζεται περισσότερους πόρους, χρησιμοποιώντας προσωπικό εκτός της επιχείρησης και το οποίο απασχολείται στον παροχέα. Η επιχείρηση με τη χρησιμοποίηση του outsourcing δεν υποχρεούται να προσλάβει προσωπικό για να πραγματοποιήσει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.
- *Πρόσβαση σε Πρακτικές Αριστης Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.* Ο εξωτερικός παροχέας έχει πρόσβαση σε μία ευρεία σειρά επιχειρηματικών πρακτικών άλλων οργανισμών και μπορεί να εφαρμόσει αυτές τις πρακτικές και στον οργανισμό στον οποίο παρέχει τις υπηρεσίες του. Αυτό μπορεί να γίνει με την μέθοδο του Benchmarking. Επιπλέον, αυτοί οι ελεγκτές έχουν τακτική εκπαίδευση και πρόσβαση σε εργαλεία του ελέγχου, τα οποία μπορεί να μην υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Συνεπώς, ο παροχέας μπορεί να προσφέρει μία υψηλού επιπέδου υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.
- *Εστίαση στον πελάτη:* Η χρησιμοποίηση μεγαλύτερης πειθαρχίας στην παρεχόμενη υπηρεσία δημιουργεί μία καλύτερη προσέγγιση στον εσωτερικό έλεγχο, η οποία μπορεί να βρίσκεται σε έλλειψη στο εσωτερικό της επιχείρησης ή η συγκεκριμένη λειτουργία να μην εκτελείται με το πλέον αποτελεσματικό τρόπο.
- *Καλύτερη διεθνής και πολιτισμική κάλυψη:* Οι μεγάλες διεθνείς εταιρίες διαθέτουν ανεπτυγμένα διεθνή δίκτυα σε ολόκληρο τον κόσμο και αυτές επανδρώνονται με προσωπικό από την οικεία χώρα. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις των μεγάλων ελεγκτικών οίκων. Η χρησιμοποίηση αυτών των τοπικών επιχειρήσεων για την κάλυψη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είτε με τη μορφή παροχής υποστηρικτικών υπηρεσιών στην υπάρχουσα λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είτε μέσω ολοκληρωτικού outsourcing, μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, η οποία οφείλεται α) στην ανυπαρξία των μεταφορικών κοστών, β) στην καλύτερη χρησιμοποίηση της τοπικής γλώσσας και γ) στην καλύτερη κατανόηση του τοπικού πολιτισμού.

- *Καλύτερη πρόσβαση σε εξειδικευμένες ικανότητες:* Ο παροχέας υπηρεσιών outsourcing μπορεί να επενδύσει μεγαλύτερα ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να εξειδικευθεί και να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου στους πελάτες. Η εξειδίκευση αυτή είναι περισσότερο αποτελεσματική καθώς ο προμηθευτής υπηρεσιών outsourcing συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων του στην εκπαίδευση του προσωπικού. Το outsourcing εξαλείφει την ανάγκη της διοίκησης να ξοδεύει χρόνο για την επίβλεψη και εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να αλλάξει σε σύντομο χρονικό διάστημα ενώ παρέχει καλύτερη πρόσβαση σε μία ευρύτερη και βαθύτερη συλλογή από εξειδικευμένο προσωπικό.
- *Ικανότητες ελέγχου των Πληροφοριακών Συστημάτων:* Η τεχνολογία είναι σήμερα ένα ολοκληρωμένο μέρος για τους περισσότερους οργανισμούς. Οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι αποτελεσματικοί στον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων καθώς διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό και μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε συμφέρουσες τιμές για την επιχείρηση.
- *Μέγεθος επιχείρησης:* Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου παρέχει προστιθέμενη αξία σε κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, οι μικρές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να πραγματοποιήσουν την εξειδικευμένη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με προσωπικό ενός ή δύο ατόμων. Ο παροχέας outsourcing έχει τη δυνατότητα να παρέχει μία αποτελεσματική ανάλυση κινδύνων και διοικητική υποστήριξη σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης. Ο κάθε οργανισμός μπορεί να αγοράσει από τον παροχέα outsourcing οποιοδήποτε είδος εξειδικευμένης εργασίας έχει ανάγκη για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων του.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α αναφέρει ορισμένα **αρνητικά στοιχεία** από τη χρησιμοποίηση της πολιτικής του outsourcing στη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου:

- *Ο παροχέας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαχειριστεί κάθε στιγμή μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών της εταιρίας – πελάτη. Η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη εξάρτηση από τις υπηρεσίες του συγκεκριμένου παροχέα γιατί γνωρίζει καλύτερα την επιχείρηση καθώς αποκτά μεγαλύτερη γνώση για τις λειτουργίες της.*
- *Ο εξωτερικός παροχέας μπορεί να μην γνωρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης τόσο καλά όσο το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής αναπτύσσει μία μοναδική προοπτική για τον οργανισμό. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, συνήθως, στελεχώνεται από προσωπικό της εταιρίας το οποίο προέρχεται από διάφορα τμήματα της εταιρίας με συνέπεια το προσωπικό αυτό να έχει μία καλύτερη γνώση τόσο για τις λειτουργίες του οργανισμού όσο και για την εταιρική κουλτούρα, κάτι το οποίο μπορεί να απουσιάζει από τον εξωτερικό παροχέα.*
- *Χάνεται η ευκαιρία αξιοποίησης στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου από την διοίκηση της εταιρίας. Σε πολλούς οργανισμούς τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου έχουν χρησιμοποιηθεί ως μία σημαντική πηγή άντλησης διευθυντικών στελεχών για τον ίδιο τον οργανισμό. Ο εσωτερικός έλεγχος αναδεικνύει το προσωπικό που έχει ιδιαίτερη κλίση σε σημαντικές στρατηγικές λειτουργίες και ελέγχους της επιχείρησης. Αυτή η ευρύτητα και το βάθος γνώσης δημιουργεί τις προοπτικές για την κατάληψη σημαντικών διευθυντικών θέσεων στο μέλλον.*
- *Οι υπάλληλοι της εταιρίας παροχής υπηρεσιών outsourcing αφοσιώνονται στην εταιρία τους και όχι στον πελάτη. Ο εσωτερικός ελεγκτής αφοσιώνεται στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται ενώ ο εξωτερικός παροχέας ενδιαφέρεται περισσότερο για το καλό της δικής του επιχείρησής.*
- *Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι μία διοικητική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μορφή outsourcing. Υπάρχει η άποψη ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι ένας σημαντικός παράγοντας για ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και συνεπώς δεν μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικό εξειδικευμένο παροχέα της συγκεκριμένης υπηρεσίας.*

- *Σημαντικές εταιρικές γνώσεις μπορεί να μην αξιοποιηθούν.* Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν μία μοναδική προοπτική να αυξάνουν τις γνώσεις τους για την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται καθώς έχουν τη δυνατότητα να έρχονται σε επαφή με όλα τα τμήματα της. Ακόμη και μετά τη μετακίνηση των ελεγκτών στα διάφορα τμήματα της εταιρίας, η γνώση διαφυλάσσεται μέσα στον οργανισμό.
- *Η χρησιμοποίηση συγκεκριμένης δομής από τον παροχέα outsourcing υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου μπορεί ν' αντικαταστήσει τη γνώση για την ίδια την επιχείρηση - πελάτη.* Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος η εταιρική γνώση που έχει αποκτήσει ο εσωτερικός ελεγκτής να χαθεί εξαιτίας της χρησιμοποίησης, από τον εξωτερικό παροχέα, μιας συγκεκριμένης μεθόδου για την αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων. Για παράδειγμα, η ανάλυση κινδύνου η οποία πραγματοποιείται από έναν εξωτερικό παροχέα δεν λαμβάνει υπόψη της το υπάρχον επιχειρησιακό κλίμα.
- *Το άριστο μέγεθος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχει καλύτερη εργασιακή απόδοση για τον οργανισμό.* Ένα κατάλληλο μέγεθος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την ικανότητα να χρησιμοποιεί εξωτερικούς παροχείς, όποτε κρίνεται απαραίτητο, μπορεί να είναι περισσότερο οικονομικό, αποδοτικό, αποτελεσματικό και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού σε αντίθεση με την ανάθεση μέρους ή ολόκληρης της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό παροχέα.

Κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και γι' αυτό τα παραπάνω επιχειρήματα πρέπει να αξιολογούνται στο συγκεκριμένο επιχειρησιακό περιβάλλον.

3. Κριτήρια για τη χρησιμοποίηση του outsourcing στην υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου

Στην απόφαση για το πώς μπορεί να κατανεμηθεί καλύτερα το έργο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης και του εξωτερικού παροχέα,

η Διοίκηση πρέπει να εξετάσει μία σειρά θεμάτων που περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους, την αντικειμενικότητα, τη Διασφάλιση Ποιότητας και τον έλεγχο κόστους:

A) Ανθρώπινοι Πόροι

Το σημαντικότερο ζήτημα για την ανάληψη απόφασης outsourcing είναι η εξέταση των ανθρώπινων πόρων. Οι σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις καθιστούν δύσκολη την εκπαίδευση και διατήρηση διευθυντικών στελεχών εσωτερικού ελέγχου, για μεγάλο χρονικό διάστημα στο χειρισμό των επαγγελματικών θεμάτων που αφορούν τον συγκεκριμένο τομέα. Για την εκπλήρωση του στόχου της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου που είναι η πρόσθεση αξίας στον οργανισμό, το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου πρέπει διαρκώς να αναβαθμίζει τις ικανότητες του για διάφορα επιχειρηματικά ζητήματα και τεχνικές ελέγχου. Τα θέματα αυτά παρουσιάζουν εντονότερο ενδιαφέρον στους μικρούς οργανισμούς καθώς αντιμετωπίζουν τους ίδιους επιχειρηματικούς κινδύνους όπως οι μεγάλοι ανταγωνιστές τους και δεν μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν τις απαραίτητες ικανότητες.

Ωστόσο, ο εξωτερικός παροχέας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει προσωπικό με καλύτερες ικανότητες στις διάφορες περιοχές, όπως στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στα Πληροφοριακά Συστήματα. Ένας παροχέας έχει, επίσης, την υποδομή να υποστηρίξει τη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τόσο σε εκπαίδευση σε τεχνικές ή επιχειρηματικά ζητήματα όσο και στην απόκτηση εμπειρίας στο πεδίο των διαφόρων βιομηχανιών και επιχειρηματικών καταστάσεων.

B) Αντικειμενικότητα

Με τη λειτουργία μέσα στην επιχείρηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ πιθανόν να ανακύψουν ζητήματα μείωσης της επιμέλειας και της ευσυνειδησίας του προσωπικού στις περιοχές ελέγχου που υπάρχει μεγαλύτερη άνεση και αναπτύσσονται φιλίες με το υπόλοιπο προσωπικό και τα στελέχη του οργανισμού. Ένας εξωτερικός παροχέας του εσωτερικού ελέγχου είναι λιγότερο πιθανό να χάσει την αντικειμενικότητα του, η οποία είναι σημαντική για την παρεχόμενη υπηρεσία σ' αυτή τη λειτουργία.

Γ) Διασφάλιση Ποιότητας

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών ελέγχου έχουν πλήρη συνείδηση για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και έχουν καθιερώσει μία διαδικασία που να εξασφαλίζει ότι μία εργασία εκτελείται σωστά και τεκμηριωμένα. Επίσης, οι εκθέσεις τους από την εργασία που πραγματοποιούν είναι συνήθως σωστές και καλά τεκμηριωμένες. Επιπροσθέτως, ο μεγάλος όγκος πηγών που έχουν στη διάθεση τους, τις καθιστά ικανές να αντλήσουν γνώσεις για τις καλύτερες πρακτικές και τους τρόπους με τους οποίους θα χειριστούν επιχειρησιακά προβλήματα που απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό και εμπιστευτικότητα.

Δ) Έλεγχος Κόστους

Τα στοιχεία που προέρχονται από επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν τη μέθοδο του outsourcing στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, δείχνουν ότι τα κόστη για τη συγκεκριμένη υπηρεσία παρέμειναν σταθερά ή παρουσίασαν μείωση σε σύγκριση με τα μεταβλητά κόστη που εμφάνισαν ετησίως τα τμήματα τους εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς οι ελεγκτικές εταιρίες παρέχουν μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό με μικρότερο κόστος.

4. Η επιλογή του παροχέα της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και η σύναψη συμφωνίας

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να χρησιμοποιήσει το outsourcing στον εσωτερικό έλεγχο, η διοίκηση πρέπει να αναζητήσει τον καλύτερο παροχέα της συγκεκριμένης υπηρεσίας ώστε να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της επιχείρησης. Πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα στοιχεία σχετικά με τους υποψηφίους προμηθευτές:

- Ικανότητα του παροχέα της υπηρεσίας
- Εμπειρία σε ελέγχους επιχειρήσεων στο βιομηχανικό τομέα
- Χρησιμοποίηση μίας συγκεκριμένης προσέγγισης στις λειτουργίες και στους κινδύνους.
- Εξισορρόπηση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Α) Ικανότητα του παροχέα της υπηρεσίας

Ικανότητα του παροχέα της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου: πριν από τη σύναψη κάποιας συμφωνίας outsourcing η επιχείρηση πρέπει να είναι πεπεισμένη ότι ο παροχέας διαθέτει επαρκές προσωπικό, το οποίο είναι ικανό να παρέχει μες το σωστό τρόπο την υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης πρέπει να είναι σίγουρος για την ικανότητα του χρησιμοποιούμενου προσωπικού και να ενημερώνεται για τις πιθανές αλλαγές του προσωπικού που πραγματοποιεί τον έλεγχο. Τέλος, ο η διοίκηση της εταιρίας πρέπει να εξασφαλίσει το γεγονός ότι ο παροχέας διαθέτει την απαραίτητη εξειδίκευση προκειμένου να πραγματοποιήσει αποτελεσματικά τις υποσχόμενες λειτουργίες.

B) Εμπειρία στο βιομηχανικό κλάδο

Το πρώτο στοιχείο στην επιλογή του προμηθευτή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου είναι η ύπαρξη εργασιακής εμπειρίας στο συγκεκριμένο επιχειρησιακό κλάδο. Η εμπειρία είναι σημαντική για τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών κινδύνων και για την παροχή σημαντικών συστάσεων στη διοίκηση.

Γ) Προσέγγιση του Ελέγχου

Απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή μιας καλής υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η ύπαρξη μιας δυναμικής και αποτελεσματικής λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση πρέπει να αναζητά συνεργάτες που να μην δείχνουν υποχωρητικότητα ή να πραγματοποιούν περιορισμένους και επαναλαμβανόμενους ελέγχους και να μπορούν να παρέχουν μία υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου που να προσεγγίζει τους κινδύνους, να επικεντρώνει σε κάθε έργο και να έχει ευρωστία. Η προσέγγιση του ελέγχου πρέπει να απομακρυνθεί από την παραδοσιακή μορφή του ελέγχου των χρηματοοικονομικών στοιχείων και να αναφέρεται στους κινδύνους που δημιουργούνται από τις δραστηριότητες που παράγουν εισόδημα για την επιχείρηση, να προσεγγίζει τον έλεγχο του κόστους, τη φήμη της επιχείρησης, τους ανθρώπινους πόρους, την οργάνωση, την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και τη ροή της παραγωγής τόσο καλά όσο και τις χρηματοοικονομικές αναφορές.

Δ) Σύγκριση Κόστους

Αναγνωρίζοντας ότι μία νέα προσέγγιση του ελέγχου, η οποία επικεντρώνεται στην ίδια την επιχείρηση και την ανάλυση κινδύνου, μπορεί να έχει περισσότερα ορατά οφέλη σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές ελέγχου, εντούτοις η μείωση του κόστους μπορεί να μην είναι απαραίτητα το βασικό κίνητρο για την ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό προμηθευτή (outsourcing). Αντιθέτως, ο επιτυχημένος παροχέας πρέπει να προσφέρει μία σειρά κατώτερων και ανώτερων υπηρεσιών σε ανταγωνιστικά ποσοστά για την αγορά. Ωστόσο, πρέπει να πραγματοποιείται μία σύγκριση του κόστους των υπηρεσιών παραδοσιακού ελέγχου τόσο για τις υπάρχουσες όσο και για τις προτεινόμενες υπηρεσίες από τους παροχείς.

Κατά τη σύναψη συμφωνίας πραγματοποίησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από κάποιο παροχέα υπηρεσιών outsourcing, το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένοι να εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα τόσο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όσο και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Σε κάθε περίπτωση σύναψης μιας τέτοιας συμφωνίας, το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διατηρούν υπό την εποπτεία τους τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και να επιβλέπουν τις υπόλοιπες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εκτός επιχείρησης. Ακόμη επιβάλλεται η εξέταση των υπαρχόντων αλλά και των μελλοντικών κινδύνων για την επιχείρηση από τον καθορισμό των ευθυνών για την πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου.

Ο διαχωρισμός και ο καθορισμός των καθηκόντων της επιχείρησης και του παροχέα γίνεται με την πραγματοποίηση ενός **γραπτού συμβολαίου**, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει **όρους** που αναφέρονται στα εξής:

- Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και των ευθυνών των δύο πλευρών.
- Καθορισμός του σκοπού της πραγματοποιούμενης εργασίας και της αμοιβής του παροχέα.

- Καθορισμός των ευθυνών σχετικά με τη διαδικασία παροχής και λήψης πληροφοριών, δηλαδή του τύπου και της συχνότητας σύνταξης εκθέσεων προς το διοικητικό συμβούλιο και την ανώτατη διοίκηση σχετικά με την πορεία εκτέλεσης της συμφωνημένης εργασίας.
- Εδραίωση της διαδικασίας για την αλλαγή των όρων της συμφωνημένης παρεχόμενης υπηρεσίας, ειδικότερα για την επέκταση της ελεγκτικής εργασίας αν υπάρχουν σημαντικά υποστηρικτικά επιχειρήματα, και για όρους που αναφέρονται σε παραλείψεις αλλά και για τερματισμό του συμβολαίου.
- Δήλωση ότι οι εκθέσεις ελέγχου είναι ιδιοκτησία της επιχείρησης και αυτή μπορεί να τα αναπαράγει όποτε το κρίνει σκόπιμο, ενώ οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα έχουν μία χρονικά φυσιολογική πρόσβαση στις εκθέσεις ελέγχου οι οποίες προετοιμάζονται από τον παροχέα.
- Καθορισμός των περιοχών για τις οποίες θα συνταχθούν εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου και τα σχετικά έγγραφα εργασίας.
- Καθορισμός της χρονικής διάρκειας (π.χ. επτά χρόνια) που ο παροχέας μπορεί να διατηρεί στην κατοχή του τα έγγραφα εργασίας.
- Δήλωση ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου γίνονται αντικείμενο εξέτασης τήρησης των κανονισμών και ότι οι εξεταστές έχουν πλήρης πρόσβαση και χρονική ελευθερία στις εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου και στα σχετικά έγγραφα εργασίας του παροχέα outsourcing.
- Περιγραφή της διαδικασίας για τη λύση διαφωνιών και για τον προσδιορισμό εκείνης της πλευράς που θα επωμιστεί το κόστος που προέρχεται από λάθη, παραλείψεις και αμέλειες.
- Δήλωση ότι ο παροχέας outsourcing δεν θα εκτελεί διοικητικές λειτουργίες, δεν θα παίρνει διοικητικές αποφάσεις, δεν θα δρα ή θα παρουσιάζεται ως ισότιμο μέλος της

διοίκησης, και θα ενεργεί σύμφωνα με τους κανόνες της Αμερικάνικης Ένωσης Ορκωτών Λογιστών (AICPA), της Αμερικάνικης Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC), του PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) και σε κάθε κανόνα ανεξαρτησίας ελεγκτών.

5. Έρευνες σχετικές με την πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου με τη μέθοδο του outsourcing

Α) Η **πρώτη έρευνα** πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ στο χώρο των Τραπεζών, των Αποταμειωτικών και των Πιστωτικών ενώσεων διότι εκεί χρησιμοποιείται περισσότερο η πρακτική του outsourcing στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ανταποκρίθηκαν σ' αυτή 232 ανώτερα στελέχη χρηματοοικονομικών οργανισμών.

Από την έρευνα αυτή προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

- το 34% (79 από 232 οργανισμούς) έχουν χρησιμοποιήσει το outsourcing ενώ το 35% (81 από 232 οργανισμούς) απασχολεί μέσα στην εταιρία εσωτερικούς ελεγκτές, δηλαδή έχει τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Οι υπόλοιποι οργανισμοί έχουν το δικό τους εσωτερικό έλεγχο μέσω μιας θυγατρικής εταιρίας ή δεν χρησιμοποιούν τον εσωτερικό έλεγχο.
- Συγκριτικά μπορούμε να πούμε ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν outsourcing στον εσωτερικό έλεγχο είναι περίπου το ίδιο με αυτό των επιχειρήσεων που έχουν μόνιμους εσωτερικούς ελεγκτές. Όμως υπάρχει διαφορά ως προς το μέγεθος των εταιριών. Οι εταιρίες μεσαίου μεγέθους οι οποίες έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι τέσσερις φορές μεγαλύτερες από αυτές που χρησιμοποιούν outsourcing.
- Οι διευθυντές των εταιριών που χρησιμοποιούν εξωτερικούς παροχείς αναφέρουν ως σημαντικότερους λόγους της απόφασης τους, την εξειδικευμένη ικανότητα των ελεγκτών αλλά και την καλύτερη διοίκηση του κόστους του εσωτερικού ελέγχου.

- Οι επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους μοιάζουν σχετικά μικρές στη σύγκριση τους με τους μεγαλύτερους οργανισμούς και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι περίπου το 71% των χρηματοοικονομικών οργανισμών έχουν ενεργητικό μικρότερο από 100 εκ. δολάρια. Γι' αυτό τα αποτελέσματα της έρευνας κατευθύνονται προς τις μικρότερες επιχειρήσεις εφόσον τα μεγέθη των περισσότερων χρηματοοικονομικών εταιριών κατευθύνονται προς αυτή την πλευρά.
- Οι μεγαλύτεροι παροχείς outsourcing είναι οι τοπικές εταιρίες λογιστικής, οι οποίες διατηρούν το 39,3% των συμφωνιών που συνάπτονται. Οι εταιρίες οι οποίες εξειδικεύονται στο outsourcing κατέχουν τη δεύτερη θέση με ποσοστό 21,5% των συμφωνιών. Την Τρίτη θέση κατέχουν οι εταιρίες λογιστικής εθνικής εμβέλειας με ποσοστό 17,7% ενώ την τέταρτη θέση διατηρούν οι πέντε μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες με ποσοστό 10,1%. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν το outsourcing δεν έχουν γνωστοποιήσει τους προμηθευτές της συγκεκριμένης υπηρεσίας.
- Σχετικά με εταιρίες οι οποίες κατέχουν τις πρώτες 2 θέσεις στις συμφωνίες για outsourcing, δεν γίνεται αναφορά στη βιβλιογραφία για τις δραστηριότητες τους και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι συνάπτουν συμφωνίες με μικρότερους πελάτες για τους οποίους δεν ανακοινώνουν σχετικά στοιχεία.
- Από την έρευνα προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι μικρότεροι οργανισμοί προτιμούν τις τοπικές επιχειρήσεις διότι η τιμολόγηση των πέντε μεγάλων ελεγκτικών εταιριών δεν είναι ελκυστική για αυτό το μέγεθος των οργανισμών.
- Ο πρόεδρος μιας εταιρίας outsourcing εξηγεί τους σημαντικότερους λόγους που οδηγούν στην επιτυχία:
 1. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν την πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από κάποιο ανεξάρτητο ελεγκτή. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εταιρίες που χρησιμοποιούν το outsourcing νιώθουν ότι ελέγχουν καλύτερα με

αυτόν τον τρόπο τη ροή των πληροφοριών προς έναν ανεξάρτητο ελεγκτή κατά τη διάρκεια εξέτασης ενός φαινομένου απάτης ή μίας ευαίσθητης πληροφορίας.

2. Όταν οι διευθυντές αποφασίζουν να πραγματοποιήσουν outsourcing δεν επιθυμούν να συνεργαστούν με τους ελεύθερους επαγγελματίες λογιστές, αλλά ζητούν συστάσεις για τρίτες εταιρίες. Οι λογιστές αυτοί από την πλευρά τους διστάζουν να συστήσουν άλλες εταιρίες ορκωτών λογιστών φοβούμενοι πιθανή απώλεια του πελάτη. Για το λόγο αυτό, οι λογιστές συστήνουν εταιρίες παροχής υπηρεσιών outsourcing που δεν τους ανταγωνίζονται στις βασικές τους δραστηριότητες.
3. Η μεγάλη αυτή προτίμηση των εταιριών outsourcing είναι οι χαμηλές τιμές. Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρίες είναι μικρές και λειτουργούν χωρίς πολύ μεγάλα γενικά έξοδα. Γι' αυτό, τα ποσοστά τιμολόγησης είναι χαμηλά και γενικότερα οι τιμές των συμφωνιών είναι ελκυστικές τόσο για τους μικρούς όσο και για τους μεγάλους οργανισμούς.

B) Η δεύτερη έρευνα που παρουσιάζουμε πραγματοποιήθηκε από τον Επαγγελματικό Σύλλογο Οικονομικών Διευθυντών των ΗΠΑ (FMS – Financial Managers Society) και σ' αυτή συμμετείχαν 425 οικονομικοί διευθυντές τοπικών τραπεζών, αποταμιευτικών και πιστωτικών οργανισμών. Η έρευνα έχει ως στόχο να δώσει πληροφορίες σχετικά με το προφίλ της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί που έχουν ενεργητικό από 500 εκ. δολ. και κάτω αναφέρονται ως «μικροί» οργανισμοί ενώ αυτοί που έχουν ενεργητικό άνω των 500 εκ. δολ. αναφέρονται ως «μεγάλοι».

Από την έρευνα προκύπτουν τα εξής στοιχεία σχετικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου:

- Η διαδικασία της παράδοσης αναφορών : Η πλειοψηφία (68%) των διευθυντικών στελεχών του εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee), το 10% αναφέρεται στα ανώτατα στελέχη του οργανισμού (CEO-

Chief Executive Officers), το 15% αναφέρεται στον Οικονομικό Διευθυντή (CFO – Chief Financial Officer) ενώ το 7% δίνει αναφορά σε άλλους παράγοντες. Συγκριτικά, το 72% των ελεγκτών των μεγάλων οργανισμών αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου ενώ περίπου το 68% των ελεγκτών των μικρότερων οργανισμών αναφέρονται στην Επιτροπή.

- *Προσέγγιση του προσδιορισμού του Σχεδίου Ελέγχου:* Η περισσότερο διαδεδομένη μέθοδος, για τον προσδιορισμό του Σχεδίου Ελέγχου, είναι η Εκτίμηση Κινδύνου (Risk Assessment) με ποσοστό 83% και ακολουθεί η κυκλική προσέγγιση με 63%. Οι μεγάλες επιχειρήσεις σε ποσοστό 93% χρησιμοποιούν την εκτίμηση κινδύνου, ενώ οι μικροί οργανισμοί χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη μέθοδο με ποσοστό 80%.
- *Καταμερισμός χρόνου στις διάφορες δραστηριότητες:* Το 92% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, χρησιμοποιούν το 5% του χρόνου του εσωτερικού ελέγχου, στην πραγματοποίηση των λειτουργικών ελέγχων. Το 79% των οργανισμών τοποθετεί στη δεύτερη θέση τους ελέγχους που αφορούν τη συμμόρφωση, ενώ στην τρίτη θέση με 60% βρίσκονται οι έλεγχοι σχετικά με την επιθεώρηση των πιστωτικών δανείων. Ένα άλλο 5% του χρόνου του εσωτερικού ελεγκτή δαπανάται στη παρεχόμενη βοήθεια στον εξωτερικού ελεγκτή, στις γενικές και διοικητικές υποχρεώσεις, στα εξειδικευμένα έργα, στα πληροφοριακά συστήματα και στη διαχείριση κινδύνου. Οι ελεγκτές των μεγάλων οργανισμών τείνουν να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στις γενικές και διοικητικές υποχρεώσεις, στα πληροφοριακά συστήματα, στη βοήθεια του εξωτερικού ελεγκτή καθώς και στην εκτίμηση της παραγωγής νέων επιχειρησιακών προϊόντων. Οι ελεγκτές των μικρότερων οργανισμών ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στην εξέταση των πιστωτικών δανείων και στην ανακάλυψη της απάτης.

Σχετικά με την πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου με τη μέθοδο του outsourcing προκύπτουν τα εξής:

- *Έκταση χρησιμοποίησης του outsourcing:* Οι μεγάλες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους διατηρούν τμήμα εσωτερικού ελέγχου και δεν καταφεύγουν στη λύση του

outsourcing. Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι το 48% των επιχειρήσεων έχουν τοποθετημένο μέσα στον οργανισμό τμήμα εσωτερικού ελέγχου, το 28% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν ολοκληρωτικά εξωτερικούς παροχείς για την πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου (fully outsourced) ενώ το 24% χρησιμοποιεί μερικώς αυτή τη μέθοδο (partially outsourced).

- *Εξωτερικοί παροχείς του Εσωτερικού Ελέγχου:* οι μεγαλύτεροι εξωτερικοί παροχείς υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου είναι οι εταιρίες ορκωτών λογιστών (CPA firms). Οι μεγάλες επιχειρήσεις προτιμούν τις μεγάλες εταιρίες ορκωτών λογιστών ενώ οι μικροί οργανισμοί συνεργάζονται κυρίως με τοπικές εταιρίες για την παροχή της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου. Αξίζει να σημειώσουμε ότι στο 68% των περιπτώσεων παροχής υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου με τη μορφή outsourcing, η ίδια εταιρία πραγματοποίησε ταυτόχρονα και τον εξωτερικό έλεγχο, γεγονός που θέτει ζήτημα της ανεξαρτησίας του εξωτερικού ελεγκτή.
- *Υπεύθυνο πρόσωπο:* Στους μεγάλους οργανισμούς ο διευθυντής της ανάθεσης του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό παροχέα αναφέρεται συχνότερα στα ανώτερα στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Στις μικρότερες επιχειρήσεις, η ευθύνη αυτή ανήκει στον Οικονομικό Διευθυντή.
- *Αιτία για ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς:* Τόσο οι μεγάλοι οργανισμοί όσο και οι μικρότεροι συμφωνούν στις αιτίες ανάθεσης του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι σημαντικότερες αιτίες είναι η υστέρηση σε εξειδικευμένο προσωπικό, η μείωση του κόστους καθώς και η γενικότερη έλλειψη προσωπικού.

Το μέγεθος των οργανισμών επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκριτικά με τους μικρότερους οργανισμούς, οι μεγάλες επιχειρήσεις λειτουργούν με μεγαλύτερους προϋπολογισμούς εσωτερικού ελέγχου, απασχολούν έχουν περισσότερο προσωπικό, έχουν περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό, πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς και ξοδεύουν περισσότερα χρήματα στη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Είναι βασικό να αναφερθεί πως σ' ένα σημαντικό αριθμό (25%) επιχειρήσεων η αναφορά για τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου δίνεται είτε σε κάποιο ανώτατο στέλεχος είτε στον Οικονομικό Διευθυντή, γεγονός το οποίο έρχεται σε αντίθεση με τη Δήλωση της Διαμεσολαβητικής Πολιτικής (Interagency Statement Policy) (Financial Institutions Letter 133 – 97), η οποία εκδόθηκε από τους εξής οργανισμούς: Federal Reserve Bank, Federal Deposit Insurance Corporation, Γραφείο Ελέγχου του Συναλλάγματος (Office of the Comptroller of the Currency), Γραφείο επίβλεψης των Αποταμιευτικών Ιδρυμάτων (Office of Thrift Supervision). Η δήλωση αυτή απαιτεί από τον υπεύθυνο εσωτερικού ελέγχου να δίνει αναφορά απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στην Επιτροπή Ελέγχου.

Το 68% των επιχειρήσεων, που πραγματοποιούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μέσω των εταιριών ορκωτών λογιστών με τη μορφή outsourcing, χρησιμοποιούν την ίδια εταιρία τόσο για τον εσωτερικό όσο και για τον εξωτερικό έλεγχο. Όμως αυτή η εμπλοκή της ίδιας εταιρίας και στις δύο λειτουργίες θέτει προς αμφισβήτηση το θέμα της ανεξαρτησίας του ελεγκτή. Το σημαντικότερο εύρημα από την έρευνα είναι ότι μερικοί οργανισμοί δεν εφαρμόζουν τον εσωτερικό έλεγχο. Η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων διατηρούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στα επίπεδα των \$50,000 ετησίως.

Η οδηγία 133 – 97 των Χρηματοδοτικών Οργανισμών (Financial Institutions Letter 133 – 97) παρέχει οδηγίες στη δομή πραγματοποίησης του outsourcing για την αποφυγή παγίδων σχετικά με τη διαχείριση των εξωτερικά παρεχόμενων υπηρεσιών, τις ασύνδετες γραμμές επικοινωνίας, τη χειροτέρευση της ανεξαρτησίας του ελεγκτή και την ανεπάρκεια και την υστέρηση στο σχεδιασμό εκτάκτου ανάγκης.

Βιβλιογραφία

1. Caplan D., Kirschenheiter M., "Outsourcing and Audit Risk for internal Audit Services", Contemporary Accounting Research, Vol.17, No 3, Autumn 2000, p.p. 387-428.
2. Chutter M., Swanger S., "Internal Auditing in Community Financial Institutions", Community Banker, July 2000.
3. Grant Thornton, "Outsourcing internal audit: a discussion paper", 2003.
4. Kusel J., Schull R., Oxner T., „What Audit Directors About Outsourcing“, The Institute of Internal Auditors, 1996.
5. Mitchell D., "Auditing and outsourcing: an issue of ethics", Australlian CPA, July 1999.
6. Office of thrift Supervision, "Interagency Policy Statement on the Internal Audit Function audits outsourcing", section 335, March 2003.
7. Petravick S., "Outsourcing Internal Audit isn't only the big firm's game", CPA Journal, 1997.
8. Rittenberg L., Covalski M., "Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives", Accounting, Organizations and Society 26, 2001, p.p. 617-641.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**1. Εισαγωγή**

Στα πλαίσια της ερευνητικής προσπάθειας σχετικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις εξετάστηκε και η σύγχρονη τάση πολλών επιχειρήσεων, λιγότερο στην Ελλάδα και περισσότερο στο εξωτερικό, ν' αναθέτουν σε εξειδικευμένους εξωτερικούς παροχείς υπηρεσιών (outsourcing) μέρος ή ολόκληρη τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Ως παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης μελετούμε την περίπτωση ενός σύγχρονου οργανισμού παροχής υγείας, ο οποίος αποφάσισε πρόσφατα την ανάθεση του έργου της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε ελεγκτική εταιρία διεθνούς κύρους.

2. Ο Σκοπός και η Αποστολή του οργανισμού παροχής υγείας

Σύμφωνα με το καταστατικό του ιδρύματος οι σημαντικότεροι στόχοι του νοσοκομείου είναι:

- Α) Η παροχή υπηρεσιών υγείας όλων των ειδικοτήτων και όλων των επιπέδων με ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη ειδικών τμημάτων και μονάδων χρησιμοποιώντας την κατάλληλη τεχνολογία.
- Β) Η πραγματοποίηση κάθε άλλης δραστηριότητας που στοχεύει στην πρόοδο της υγείας, της πρόνοιας και στην εκπαίδευση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού.
- Γ) Η ολοκλήρωση της έρευνας, καθώς επίσης και του σχεδιασμού, του προγραμματισμού και της πραγματοποίησης των ερευνητικών προγραμμάτων.
- Δ) Η οργάνωση διεθνών συνεδριάσεων και διαλέξεων σε συνεργασία με συμβαλλόμενα μέρη από την Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Ε) Η δημιουργία και ανάπτυξη της βάσης δεδομένων επιστημονικών πληροφοριών.

Ο βασικός στόχος του οργανισμού είναι να καταστεί πρότυπο κέντρο υγείας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, όχι μόνο σε κάποιες συγκεκριμένες περιοχές υπηρεσιών, αλλά σε κάθε γνωστή βασική ή δευτεροβάθμια υπηρεσία υγειονομικής περίθαλψης, τόσο στον παθολογικό όσο και στο χειρουργικό τομέα.

Ο οργανισμός που εξετάζουμε είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρίας, το νοσοκομείο είναι μία μη κερδοσκοπική επιχείρηση, η οποία δεν χρηματοδοτείται από την Κυβέρνηση. Ο οργανισμός επιβλέπεται από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, μόνο ως προς την εκπλήρωση των στόχων του που συγκεντρώνονται στα εξής:

- A) Στον τρόπο παροχής των υγειονομικών υπηρεσιών.
- B) Στον τρόπο παροχής των ιατρικών υπηρεσιών από τους γιατρούς και το νοσηλευτικό προσωπικό.

Η λειτουργική δομή του οργανισμού βασίζεται στις αρχές του Εθνικού Συστήματος Υγείας το οποίο προβλέπει τον εξής διαχωρισμό:

- Τομείς
- Τμήματα
- Κλινικές

Πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε χρόνο η διοίκηση του ιδρύματος υποβάλλει στο Υπουργείο Υγείας μία ετήσια έκθεση καθώς και τον ισολογισμό του έτους, προκειμένου να εξεταστεί η εκπλήρωση του στόχου του ιδρύματος.

3. Το μέγεθος και οι παροχές του οργανισμού υγείας

Ο οργανισμός που εξετάζουμε έχει κατασκευαστεί και λειτουργεί σε ένα χώρο που εκτείνεται στις 65.000 τ.μ., σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις προδιαγραφές που θέτει το Υπουργείο Υγείας και περιλαμβάνει τους παρακάτω ιατρικούς τομείς και ειδικές μονάδες:

- A) Παθολογικό τμήμα

- B) Χειρουργικό τμήμα
- Γ) Ειδικές θεραπευτικές μονάδες
- Δ) Βραχεία νοσηλεία (μονοήμερη νοσηλεία).

Το νοσοκομείο έχει περίπου 500 κρεβάτια για τους ασθενείς, τα οποία μοιράζονται στους επιμέρους τομείς. Το ίδρυμα προσφέρει υπηρεσίες που απαιτούν υψηλή τεχνογνωσία ενώ διαθέτει και θεραπευτήρια που χαρακτηρίζονται για τις πιο σύγχρονες τεχνολογικές καινοτομίες τους στη διάγνωση και τη θεραπεία ακόμη και των πιο δύσκολων ασθενειών.

Ο συγκεκριμένος οργανισμός υγείας λειτουργεί ως γενικό νοσοκομείο και προσφέρει μία ευρεία σειρά ιατρικών και χειρουργικών υπηρεσιών στους ασθενείς που παραμένουν για νοσηλεία (εσωτερικοί ασθενείς). Οι κλινικές των ασθενών είναι χωρισμένες σε δύο τομείς: στο παθολογικό και στο χειρουργικό τομέα. Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους εξωτερικούς ασθενείς είναι λιγότερο πολύπλοκες και ευκολότερες σε σύγκριση με τις αντίστοιχες υπηρεσίες και τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη θεραπεία των νοσηλευόμενων ασθενών. Τα ποσοστά των υπηρεσιών που παρέχονται στους εξωτερικούς ασθενείς συγκριτικά με αυτά των εσωτερικών ασθενών αυξάνονται κάθε χρόνο και αποδεικνύουν τη σημαντικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός.

Οι εργαστηριακές υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός συμβάλλουν σημαντικά στη γρήγορη και ακριβή εξαγωγή των αποτελεσμάτων από το ιατρικό προσωπικό για τον προσδιορισμό της κατάλληλης θεραπείας για τον ασθενή. Οι υπάλληλοι των συγκεκριμένων τμημάτων διαθέτουν υψηλή εκπαίδευση σε εργαστηριακά θέματα καθώς ο οργανισμός που εξετάζουμε είναι από τα πιο σύγχρονα νοσοκομεία στην Ελλάδα και Νοτιοανατολική Ευρώπη και έχει εγκατεστημένη την πιο σύγχρονη τεχνολογία και τα καλύτερα πληροφοριακά συστήματα.

4. Το προσωπικό και ο εξοπλισμός του οργανισμού

Το νοσοκομείο διαθέτει διαδικασίες επιλογής προσωπικού που έχουν οδηγήσει στην πρόσληψη των καλύτερων διαθέσιμων Ελλήνων γιατρών και του κατάλληλου νοσηλευτικού προσωπικού. Ο οργανισμός στελεχώνεται από περίπου 2.000 υπαλλήλους

πλήρους απασχόλησης και περισσότερους από 500 υπαλλήλους μερικής απασχόλησης, συμπεριλαμβάνοντας περίπου 300 έμπειρους γιατρούς πλήρους απασχόλησης που καλύπτουν είκοσι διαφορετικές ειδικότητες. Επιπλέον, ο οργανισμός συνεργάζεται και με άλλους εξωτερικούς διακεκριμένους γιατρούς. Οι υψηλές υπηρεσίες υγείας που προσφέρονται στο νοσοκομείο, υποστηρίζονται από καλά εκπαιδευμένο νοσηλευτικό προσωπικό αλλά και αποτελεσματική διοικητική ομάδα.

Το νοσοκομείο είναι άρτια εξοπλισμένο και διαθέτει την καλύτερη ιατρική τεχνολογία, υψηλού επιπέδου εργαστήρια και υπόλοιπο εξοπλισμό και αυτό οφείλεται στην πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός.

5. Η Διοίκηση του οργανισμού

Ο οργανισμός διοικείται από δεκαμελές διοικητικό συμβούλιο το οποίο εκλέγεται κάθε τέσσερα χρόνια. Η φιλοσοφία της οργάνωσης και της διοίκησης του οργανισμού είναι σύμφωνη με την πολιτική της παροχής υπηρεσιών υγείας στην κοινωνία οι οποίες εξασφαλίζουν βιωσιμότητα και συνεχή ανάπτυξη. Αυτή η φιλοσοφία επιτυγχάνεται, όπως αποδεικνύεται από τα παρακάτω:

- Α) Οι ιδρυτές του οργανισμού έχουν μεταφέρει μία εμπειρία πολλών χρόνων στα θέματα; παροχής κοινωνικών και ιατρικών υπηρεσιών.
- Β) Το ίδρυμα αυτό προσφέρει σημαντικά ποιοτικές υπηρεσίες που το καθιερώνουν στη συνείδηση του κοινού.
- Γ) Ένας σημαντικός αριθμός των εξειδικευμένων ιατρών διαφόρων ειδικοτήτων, εκτός από την παροχή των ιατρικών υπηρεσιών αφιερώνονται και στη δημοσίευση επιστημονικών μελετών και άρθρων.
- Δ) Το ίδρυμα έχει αναπτύξει όλα τα είδη δραστηριοτήτων που προωθούν την υγεία και την πρόνοια μέσω της προσωπικής εκπαίδευσης και τα ερευνητικά προγράμματα.
- Ε) Έχει οργανώσει και έχει συμμετάσχει σε πολλές διεθνείς διοργανώσεις και διασκέψεις που αφορούν στην υγεία και την πρόνοια.

ΣΤ) Έχει δημιουργήσει και έχει αναπτύξει την «τράπεζα των επιστημονικών πληροφοριών», μία ηλεκτρονική βάση δεδομένων η οποία συνδέεται με τις αντίστοιχες διεθνείς βάσεις δεδομένων στοχεύοντας στη μεταφορά της τεχνογνωσίας, των πρακτικών και της πληροφορίας.

Ζ) Ο οργανισμός έχει αποδείξει τον φιλόναθρωπικό του χαρακτήρα παρέχοντας δωρεάν υπηρεσίες υγείας.

Η) Έχει πετύχει την προσφορά ολοκληρωμένων ιατρικών υπηρεσιών, που εστιάζουν στην ικανοποίηση του ασθενή και των συγγενών του.

Θ) Ο οργανισμός αυτός έχει πετύχει να αναγνωριστεί ως το πρώτο νοσοκομείο που χαρακτηρίζεται για το σύνολο της πολιτικής του, για την ποιότητα, για την περιβαλλοντική διαχείριση, την υγεία και την ασφάλεια, το HACCP και για την ασφάλεια των προσωπικών στοιχείων.

Ι) Τέλος ο οργανισμός έχει πετύχει εντός μίας μικρής χρονικής περιόδου να συνάψει συμφωνίες με όλες τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες γεγονός που φανερώνει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

6. Η λειτουργία και η οικονομική απόδοση του οργανισμού

Ο οργανισμός στα τρία τελευταία χρόνια λειτουργίας του παρουσίασε αύξηση στον αριθμό των κρεβατιών για τη νοσηλεία ασθενών:

Έτος	2001	2002	2003
Αριθμός κρεβατιών	350	450	500

Πίνακας 3: Αριθμός κρεβατιών του οργανισμού παροχής υγείας

Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τη δημιουργία νέων ιατρικών τμημάτων, τα οποία προστέθηκαν στα υπάρχοντα και κάλυψαν στο σύνολό τους την πλειοψηφία των ιατρικών ειδικοτήτων.

Ο αριθμός των ασθενών που επισκέπτονται το νοσοκομείο κάθε χρόνο αυξάνεται σημαντικά. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται ο αριθμός των ασθενών που παρέμειναν για

νοσηλεία, ο αριθμός των επισκεπτών ασθενών καθώς και ο αριθμός των χειρουργικών επεμβάσεων.

Έτος	Αριθμός νοσηλευόμενων ασθενών	Αριθμός επισκεπτών ασθενών	Αριθμός χειρουργικών επεμβάσεων
2001	23.000	12.500	7.000
2002	64.000	26.000	12.000
2003	109.000	31.000	14.000

Πίνακας 4: Αριθμός νοσηλευόμενων ασθενών, επισκεπτών ασθενών και χειρουργικών επεμβάσεων στον οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας

Τα ποσοστά χρήσης του συνόλου των υπηρεσιών του νοσοκομείου δείχνουν ότι απομένει ένα σημαντικό ποσοστό αναξιοποίητων υπηρεσιών. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται ο μέσος χρόνος (μέρες) παραμονής στο νοσοκομείο καθώς και το μέσο ποσοστό πληρότητας ετησίως:

Έτος	2001	2002	2003
Μέσος χρόνος παραμονής	5	5	4
Μέσο ποσοστό πληρότητας	45 %	73 %	76 %

Πίνακας 5: Μέσος χρόνος παραμονής και μέσο ποσοστό πληρότητας στον οργανισμό παροχής υγείας

Η αύξηση των ασθενών που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του οργανισμού οδήγησαν στην αύξηση των λειτουργικών εσόδων. Όπως θα δούμε και στον παρακάτω πίνακα τα έσοδα του οργανισμού σχεδόν τριπλασιάστηκαν από το 2001 στο 2003.

Έτος	2001	2002	2003
Έσοδα από νοσηλευόμενους ασθενείς	25.000.000	65.000.000	76.000.000
Έσοδα από εξωτερικούς ασθενείς	2.500.000	7.000.000	9.000.000
Έσοδα από άλλες δραστηριότητες	2.000.000	2.000.000	3.000.000
Σύνολο	29.500.000	74.000.000	88.000.000

Πίνακας 6. Πίνακας εσόδων του οργανισμού παροχής υγείας (ποσά σε ευρώ)

Τα έσοδα του οργανισμού αυξήθηκαν σημαντικά από τη συμφωνία με ιδιωτικούς και δημόσιους ασφαλιστικούς φορείς.

7. Η αναγκαιότητα πραγματοποίησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας

Η πολυπλοκότητα και το μέγεθος των εργασιών που λαμβάνουν χώρα στο συγκεκριμένο οργανισμό παροχής υγείας, όπως είναι αναμενόμενο, καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση μίας λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου ώστε να γίνει ο κατάλληλος συντονισμός των δραστηριοτήτων, να θεθούν οι στόχοι από τη διοίκηση με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, να εκτιμηθούν οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι και τελικώς να αυξηθεί η αποδοτικότητα λειτουργίας του νοσοκομειακού φορέα στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Η διοίκηση του οργανισμού σε πρόσφατο χρόνο, κατανοώντας τις αυξημένες απαιτήσεις λειτουργίας του νοσοκομείου από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του, αποφάσισε να αναθέσει τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου σε μεγάλη ελεγκτική εταιρία. Οι συνθήκες της ραγδαίας μεγένθυσης και εξέλιξης του οργανισμού οδήγησαν προς τη

συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αναλυτικότερα οι λόγοι της συγκεκριμένης κίνησης θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα.

Η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τους μελλοντικούς στόχους επέκτασης του ιδρύματος και επιθυμώντας να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις ανέθεσε την πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε μεγάλη ελεγκτική εταιρία ενώ διατήρησε στο υπάρχον τμήμα εσωτερικού ελέγχου δύο άτομα, τα οποία παρακολουθούν από κοντά τον τρόπο πραγματοποίησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση και την εμπειρία ώστε στα μεταγενέστερα χρόνια να αναλάβουν την πραγματοποίηση του ελέγχου. Ο εξωτερικός παροχέας της συγκεκριμένης υπηρεσίας χρησιμοποιεί προσωπικό οκτώ εξειδικευμένων ατόμων.

8. Η χρησιμοποίηση της μεθόδου του outsourcing στην παροχή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Η δυναμική και η φιλοσοφία της διοίκησης του οργανισμού για την παροχή υπηρεσιών υγείας στην κοινωνία που εξασφαλίζουν βιωσιμότητα και συνεχή ανάπτυξη αλλά και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι για την επέκταση του οργανισμού καθιστούν κρίσιμο επιχειρησιακό παράγοντα τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Μία καλά οργανωμένη επιχειρηματική μονάδα με ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης απαιτεί μία εξίσου άρτια οργανωμένη και αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις επιμέρους επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Η διοίκηση του οργανισμού αποφάσισε να αναθέσει τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό παροχέα λόγω της έλλειψης εμπειρίας των εργαζομένων στην πραγματοποίηση των ελέγχων καθώς και της αδυναμίας εξεύρεσης εκπαιδευμένου προσωπικού ώστε να αντεπεξέλθει στις συγκεκριμένες απαιτήσεις. Η χρησιμοποίηση ιδιαίτερων ικανοτήτων και εξειδικεύσεων που διαθέτει το προσωπικό που απασχολεί ο παροχέας οδηγεί στην προσφορά βελτιωμένου «προϊόντος» εσωτερικού ελέγχου ενώ το συγκεκριμένο προσωπικό μπορεί να τοποθετηθεί καλύτερα και να χρησιμοποιηθεί

αποδοτικότερα στη συγκεκριμένη λειτουργία. Σε αντίθετη περίπτωση ο οργανισμός θα χρειαζόταν να καλύψει ένα σημαντικό μέρος του κόστους (μετρούμενο σε ανθρωπομήνες) που σχετίζεται με τα έξοδα εκπαίδευσης του προσωπικού για χρονικό διάστημα περίπου έξι μηνών.

Ο εξωτερικός παροχέας έχοντας τη δυνατότητα να ελέγξει πλήρως τις δραστηριότητες του οργανισμού, λόγω της πλήρους πληροφόρησης και της απεριόριστης πρόσβασης σε κρίσιμες περιοχές της επιχείρησης, και σε συνδυασμό με το εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει, προσφέρει μία αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Το βασικό κίνητρο του οργανισμού γι' αυτή την ανάθεση ήταν η ανάγκη για άμεση υλοποίηση της συγκεκριμένης λειτουργίας καθώς και το ανταγωνιστικό κόστος του παροχέα.

Ο οργανισμός ανέθεσε στον εξωτερικό παροχέα ολόκληρη τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (full outsourcing). Συνεπώς, η ελεγκτική εταιρία πραγματοποιεί τόσο τους λειτουργικούς όσο και τους χρηματοοικονομικούς ελέγχους. Η ανάθεση πραγματοποιήθηκε για όλες τις δραστηριότητες ελέγχου διότι είναι κοινά αποδεκτό ότι η εμπειρία και το εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτουν οι ελεγκτικές εταιρίες αυτού του επιπέδου, επιτρέπουν την άριστη και σε επαγγελματικό επίπεδο εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Η χρησιμοποίηση του εξωτερικού παροχέα στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επιτρέπει μείωση των αντίστοιχων προϋπολογιστικών εξόδων και κατά συνέπεια την παροχή καλύτερων υπηρεσιών υγείας προς τους πελάτες, εφόσον ο οργανισμός δεν είναι κερδοσκοπικός. Επιπλέον, η ανάθεση αυτή επιτρέπει στη διοίκηση και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να ασχοληθούν με άλλες κύριες λειτουργίες του οργανισμού, με τις δράσεις επέκτασης του και την αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.

Ο παροχέας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιεί για την προσέγγιση του ελέγχου την ευρέως διαδεδομένη μέθοδο της εκτίμησης του κινδύνου αλλά και τη μέθοδο της απόκλισης από το πρότυπο κόστος. Όπως είδαμε και στο δεύτερο κεφάλαιο, η «εκτίμηση του κινδύνου» αποτελεί ένα από τα πέντε βασικά συστατικά στοιχεία του

συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο η διοίκηση του οργανισμού εξετάζει το μέγεθος της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης, από την πλευρά του οργανισμού, των παρεχόμενων υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, μέσω των αποτελεσμάτων και επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων.

Η εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από τον παροχέα μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης καθώς τα επίπεδα παραγωγικότητας της ελεγκτικής εταιρίας, λόγω μεγαλύτερης εξειδίκευσης και της τεχνογνωσίας, είναι υψηλότερα από τα αντίστοιχα επίπεδα που μπορεί να πετύχει η ίδια η επιχείρηση. Επιπλέον η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί και λόγω της δημιουργίας άμυλλας μέσα στον ίδιο τον οργανισμό ύστερα από την ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, η ανάθεση αυτής της λειτουργίας στην ελεγκτική εταιρία συμβάλλει στη δημιουργία αρμονικών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού εφόσον αποφεύγονται οι αρνητικές στάσεις και οι προκαταλήψεις απέναντι στον εσωτερικό έλεγχο.

Ο σχετικά μικρός χρόνος λειτουργίας του οργανισμού δεν είναι αρκετός ώστε να εμφανιστούν τα πρώτα αρνητικά σημάδια από την ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό παροχέα. Ωστόσο από την μέχρι σήμερα πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου κατ' αυτόν τον τρόπο προκύπτουν μόνο βασικά πλεονεκτήματα και καθιστούν τη συγκεκριμένη απόφαση σωστή για τα δεδομένα του οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σημασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function) αναγνωρίστηκε πρώτα στις ΗΠΑ το 1977, όπου με σχετικό ψήφισμα η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υποχρέωνε τις επιχειρήσεις που υπόκεινται στη δικαιοδοσία της να διαθέτουν ένα επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System). Το 1987 δίνεται ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στη σημασία του εσωτερικού ελέγχου όταν όλες οι ανώνυμες εταιρίες υποχρεώνονται στην πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Τα τελευταία χρόνια και η Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υποχρέωσε σε όλες τις εισηγμένες εταιρίες στο ΧΑΑ να έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου δίνοντας έτσι έμφαση στη συγκεκριμένη λειτουργία και στον Ελληνικό χώρο.

Ένα σημαντικό ζήτημα που ανακύπτει είναι η ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης σε έναν εξωτερικό παροχέα με τη μορφή outsourcing. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση που πραγματοποιεί την ανάθεση είναι υποχρεωμένη να αποδεχτεί όλα τα θετικά και αρνητικά στοιχεία που συνεπάγεται η εφαρμογή αυτής της μεθόδου παροχής υπηρεσιών. Σκοπός αυτής της ερευνητικής εργασίας είναι να αναδείξει το σημαντικό ρόλο που παίζει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις, εξηγώντας ταυτόχρονα και το ρόλο των διαφόρων παραγόντων που συντελούν στην πραγματοποίηση της και να εξετάσει το βαθμό χρησιμοποίησης της μεθόδου του outsourcing στην παροχή αυτής της υπηρεσίας.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι αναπτύχθηκε η έννοια της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου καθώς και η έννοια και ο σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάστηκε η διαδικασία της συγκεκριμένης λειτουργίας, αναλύθηκε ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή, του Διοικητικού συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης, αναφέρθηκαν οι υποχρεώσεις τόσο του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου όσο και της Επιτροπής ελέγχου, εξετάστηκε ο τρόπος σχεδιασμού και οργάνωσης του ελέγχου, έγινε

αναφορά στη σημασία των Προτύπων ελέγχου, διευκρινίστηκαν οι σχέσεις του εσωτερικού με τον εξωτερικό έλεγχο, αποσαφηνίστηκε η έννοια του outsourcing, μελετήθηκε και η έκταση εφαρμογής του στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και τέλος αναπτύχθηκε η περίπτωση ενός Ελληνικού οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας που ακολουθεί αυτή τη μέθοδο.

Ο **Εσωτερικός Έλεγχος** είναι μία ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης, η οποία εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες ως προσφερόμενη υπηρεσία στην επιχείρηση. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, να οργανωθεί και να κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών πράξεων, που στόχο έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. **Αντικειμενικός σκοπός** της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω της διαρκούς αξιολόγησης της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (System of Internal Control) καθώς και η πρόταση βελτιώσεων όπου διαπιστώνονται αδυναμίες, προκειμένου το Σύστημα αυτό να θωρακίζει την επιχείρηση από πράξεις ή παραλείψεις βλαπτικές των συμφερόντων της.

Το **Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου** (Internal Control System) αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων σ' αυτή. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει την κατάλληλη οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης, την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, τη χρηματοοικονομική της οργάνωση καθώς και όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό (α) τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων, (β) τη διασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, (γ) τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας όλων των δραστηριοτήτων της και (δ) την ενθάρρυνση και τη μέτρηση της προσαρμογής των διαφόρων οργάνων στις πολιτικές της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την έκθεση της επιτροπής COSO (Committee on Sponsoring Organizations), το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από πέντε **συστατικά στοιχεία** που είναι τα παρακάτω: περιβάλλον του ελέγχου (Control Environment), εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment), δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities), πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication), επιθεώρηση-έλεγχος (Monitoring).

Μέσα σε μία επιχείρηση υπάρχουν διάφορα είδη **επιμέρους ελέγχων** (controls) που χρησιμοποιούνται για διαφορετικό σκοπό. Συνοπτικά αναφέρουμε τους εξής ελέγχους: γενικοί έλεγχοι, έλεγχοι εφαρμογής (ειδικοί έλεγχοι), έλεγχοι αποτροπής – προληπτικοί έλεγχοι, έλεγχοι ανίχνευσης λαθών (έλεγχοι καταστολής), χειρόγραφοι έλεγχοι, διορθωτικοί έλεγχοι, χειροκίνητοι έλεγχοι και έλεγχοι πληροφοριακών συστημάτων.

Η βασική διάκριση των επιμέρους ελέγχων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου γίνεται σε δύο επίπεδα: α) Λογιστικός εσωτερικός έλεγχος και β) Διοικητικός εσωτερικός έλεγχος. Οι **Διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι** (Internal Administrative Controls) δεν έχουν σαν στόχο τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το σχέδιο οργάνωσης της επιχείρησης, τις κατευθυντήριες οδηγίες της διοίκησης, τις πολιτικές, τους κανονισμούς ή εγκυκλίους καθορισμού αρμοδιοτήτων και παροχής εξουσιοδοτήσεων για τη διενέργεια συναλλαγών και λήψης αποφάσεων. Οι **Λογιστικοί Εσωτερικοί Έλεγχοι** (Internal Accounting Controls) περιλαμβάνουν το σχέδιο χρηματοοικονομικής οργάνωσης, τις μεθόδους και τις τεχνικές που στοχεύουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων και στην αξιοπιστία των πληροφοριών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η **διαδικασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου** περιλαμβάνει τα εξής στάδια: προσδιορισμός των αναγκών και των στόχων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, ορισμός εσωτερικού ελεγκτή, οργάνωση και διοίκηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, εκτίμηση των κινδύνων της επιχείρησης, προετοιμασία του σχεδίου ελέγχου, εξέταση και έγκριση του σχεδίου ελέγχου, σχεδιασμός και καθοδήγηση στην πραγματοποίηση των ελέγχων, σύνταξη έκθεσης με τα αποτελέσματα των ελέγχων, εξασφάλιση της συμμόρφωσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στα πρότυπα της

ελεγκτικής, εξέταση των εκθέσεων των ελέγχων και παρακολούθηση της εφαρμογής των συστάσεων, συμπληρωματικές δράσεις που σχετίζονται με τις συστάσεις, προετοιμασία της ετήσιας έκθεσης του ελέγχου, περιοδική αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Στην πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σημαντικός είναι και ο ρόλος του **εσωτερικού ελεγκτή**. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι τα στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που είναι επιφορτισμένα με τη διενέργεια ελέγχων μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης αξιόλογες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων που διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της. Ο εσωτερικός ελεγκτής, επιθεωρώντας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τόσο τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του συστήματος όσο και την αποτελεσματική λειτουργία του. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει διαρκή ετοιμότητα και ευαισθησία για την ανακάλυψη γεγονότων μέσα στην επιχείρηση που χρειάζεται να αναφερθούν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Το **διοικητικό συμβούλιο** και η **ανώτατη διοίκηση** της επιχείρησης είναι υπεύθυνοι ώστε να υπάρχει μέσα στον οργανισμό εγκατεστημένο ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (System of Internal Control) καθώς και μία αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function), η οποία αξιοποιεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, για την επίτευξη των στόχων της διασφάλισης τάξης και ευταξίας στην επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα το αξιολογεί και προτείνει τρόπους βελτίωσης του. Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει, επίσης, να είναι πεπεισμένοι ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εμποδίζει ή ανακαλύπτει σημαντικές ανακρίβειες, μη ολοκληρωμένες ή μη εγκεκριμένες δραστηριότητες, ελλείψεις στη διατήρηση των περιουσιακών στοιχείων, αναξιόπιστες χρηματοοικονομικές εκθέσεις και παρεκκλίσεις από τους νόμους, τους κανονισμούς και τις πολιτικές της εταιρίας. Το διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που ορίζει τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου και στη συνέχεια ελέγχει τη λειτουργία της.

Η **ανώτατη διοίκηση** είναι, επίσης, υπεύθυνη ώστε να εγγυηθεί ότι η σημασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχει γίνει κατανοητή και σεβαστή σε όλα τα τμήματα της εταιρίας και μέσω των εσωτερικών ελεγκτών αξιολογούν τα προβλήματα και τον τρόπο λειτουργίας κάθε τμήματος της επιχείρησης. Η συνολική αυτή ευθύνη δεν μπορεί να μεταβιβαστεί σε άλλα πρόσωπα της επιχείρησης.

Ο **διευθυντής εσωτερικού ελέγχου** είναι υπεύθυνος για την παροχή ενός ποιοτικού εσωτερικού ελέγχου ο οποίος θα του επιτρέψει να δώσει τη γνώμη του στη διοίκηση σχετικά με την επάρκεια των διαδικασιών στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Όταν αποδεικνύεται ότι οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου δεν είναι επαρκείς, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρέχει δημιουργικές και πραγματοποιήσιμες προτάσεις για τη βελτίωση τους.

Ο **σχεδιασμός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου** σχετίζεται άμεσα με τις επιδιώξεις και τους αντικειμενικούς στόχους, που μπορούν να συνδυάσουν τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τους πόρους ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη χρήση αυτών των διαθέσιμων πόρων. Για τον εσωτερικό ελεγκτή, τους πόρους αποτελούν το προσωπικό, ο προϋπολογισμός καθώς και η φήμη της επιχείρησης στην αγορά, ενώ ως επιχειρηματικό περιβάλλον ο ελεγκτής θεωρεί την επιχείρηση στην οποία απασχολείται, όπως και τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Εξετάζοντας την **οργανωτική δομή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου** μπορούμε να προσδιορίσουμε τέσσερις χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις: η οργάνωση βάσει του τύπου του ελέγχου, η οργάνωση βάσει της συμμόρφωσης στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, η οργάνωση βάσει γεωγραφικής περιοχής και η οργάνωση που συνδέει τις προαναφερθέντες προσεγγίσεις με το προσωπικό των επιτελικών υπηρεσιών. Αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανεξάρτητα η μία από την άλλη αλλά και συνδυασμό στον επιθυμητό βαθμό.

Η πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να πραγματοποιείται ανεξέλεγκτα αλλά βάσει συγκεκριμένων **προτύπων επαγγελματικής εφαρμογής** της

λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και Κώδικα Δεοντολογίας. Τα Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου (Professional Standards for Internal Auditing) δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά το 1970 από το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ και αποτελούν το κριτήριο για τη σύγκριση, μέτρηση και αξιολόγηση όλων των λειτουργιών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Τα Πρότυπα αυτά υποδεικνύουν τον τρόπο πραγματοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και πρέπει να υιοθετούνται από το διοικητικό συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου κάθε οργανισμού. Τα Πρότυπα αυτά αναφέρονται στις εξής θεματικές ενότητες: ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή, επαγγελματική επάρκεια γνώσεων, πλαίσιο εργασίας εσωτερικού ελέγχου, επιτέλεση εργασίας ελέγχου και διοίκηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο Κώδικας Δεοντολογίας δημιουργήθηκε από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ και ισχύει για όλα τα άτομα και για τα νομικά πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου. Οι βασικές αρχές του αναφέρονται στην τιμότητα του εσωτερικού ελεγκτή, στην αντικειμενικότητα του, στην εμπιστευτικότητα των πληροφοριών και στην επάρκεια των γνώσεων του.

Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) συγκροτείται από ανώτατα στελέχη με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου απ' όπου και αντλεί την εξουσία της και έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Η Επιτροπή Ελέγχου είναι προέκταση της διοίκησης, όπως και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ως εκ τούτου οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένα. Η Επιτροπή αυτή επιβλέποντας τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να εξασφαλίσει το γεγονός ότι αυτή πραγματοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο. Η Επιτροπή μπορεί να συμμετέχει ενεργά στην επιλογή του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου ενώ ακόμη μπορεί να ζητά διαβεβαιώσεις ότι οι ικανότητες και τα προσόντα του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου (του ίδιου του οργανισμού ή της εταιρίας που έχει αναλάβει την πραγματοποίησή του) είναι ανάλογα και επαρκούν για την πραγματοποίηση της καθορισμένης στρατηγικής. Επιπλέον, η Επιτροπή Ελέγχου μπορεί να ζητήσει διαβεβαίωση ότι ακολουθούνται όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες ελέγχου ποιότητας που καθιερώνονται από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό, τα μέλη της επιτροπής μπορούν να ανταλλάξουν απόψεις με τον εξωτερικό ελεγκτή σχετικά με τις επιμέρους πλευρές του εσωτερικού ελέγχου.

Η σπουδαιότητα του έργου του εσωτερικού ελεγκτή, που είναι η πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου, μειώνεται λόγω της υπαλληλικής ιδιότητας του, ιδιότητα που τον υποχρεώνει να συμμορφώνεται πάντοτε με τους κανόνες και όρους της Διοικήσεως και όχι της Ελεγκτικής. Σε αρκετές περιπτώσεις λόγω, ιεραρχίας μπορεί να μην είναι ενήμερος για πράξεις των ανωτέρω του ή της διοικήσεως, ενώ είναι μοιραίο να επιδεικνύει κάποια συναδελφική αλληλεγγύη προς τους ελεγχόμενους συναδέλφους του με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του ελέγχου. Έτσι, ανακύπτει η ανάγκη της υπάρξεως εξωτερικού ελεγκτή, δηλαδή προσώπου που ασκεί τον έλεγχο ανεξάρτητα από τη διοίκηση της επιχειρήσεως, χωρίς να δεσμεύεται από τους όρους και τις αποφάσεις αυτής. Ο εξωτερικός ελεγκτής, σε αντίθεση με τον εσωτερικό ελεγκτή, έχει πολλά και ποικίλα πεδία δράσεως. Το αντικείμενο του εξωτερικού ελέγχου είναι, κατά κύριο λόγο, οι οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων και ειδικότερα, η δυνατότητα να εκφράσει γνώμη ο ελεγκτής για τις οικονομικές καταστάσεις που συντάχθηκαν, σύμφωνα με τις γενικά αναγνωρισμένες λογιστικές αρχές ενώ το αντικείμενο των εσωτερικών ελεγκτών είναι να υποβοηθήσουν τη διοίκηση στην επίτευξη αποτελεσματικότερης διοίκησης της επιχείρησης.

Το **outsourcing** είναι η απόφαση ανάκτησης επιλεγμένων αγαθών και υπηρεσιών έξω από την εταιρία, η εύρεση νέων προμηθευτών και νέων τρόπων για τη μεταφορά πρώτων υλών, αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τη γνώση, την εμπειρία και τη δημιουργικότητα νέων παροχών που δεν χρησιμοποιούνταν σε προηγούμενο χρόνο. Το outsourcing μπορεί να είναι: πλήρες ή ολικό, μερικό ή επιλεκτικό, συνεργατικό, μεταβατικό, μετατρέψιμο, κοινοπρακτικό ή να παρουσιάζει μετοχικό ενδιαφέρον στη συμφωνία. Τα πλεονεκτήματα του εντοπίζονται στη μείωση του κόστους, στην επέκταση της γεωγραφικής εμβέλειας, στη βελτίωση της γνώσης της αγοράς, στη μείωση του επενδυτικού κινδύνου, μεγαλύτερη παραγωγικότητα, στη μείωση του χρόνου, στην εισροή μετρητών, στη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού, στη μεγαλύτερη ευελιξία κ.α. Τα μειονεκτήματα του στα βασικά σημεία εντοπίζονται στον κίνδυνο για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην πιθανή έλλειψη επαρκούς προσωπικού, στην έλλειψη εμπειρίας του προσωπικού, στην έλλειψη ευελιξίας από την πλευρά του παροχέα, στην ικανότητα για παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας σε μία επιχείρηση κ.α.

Η πρακτική της ανάθεσης μέρους ή ολόκληρης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς υπηρεσιών (outsourcing) έχει μία ιστορία μεγαλύτερη των εικοσιπέντε χρόνων. Ωστόσο το φαινόμενο αυτό έγινε εντονότερο καθώς τα τελευταία χρόνια αυξήθηκαν σημαντικά οι αποφάσεις για την αξιοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με τη μορφή outsourcing. Στα πρώτα στάδια εμφάνισης αυτής της επιχειρησιακής πολιτικής, οι εξωτερικοί παροχείς εσωτερικού ελέγχου ήταν οι τοπικές λογιστικές εταιρίες. Στο επόμενο χρονικό διάστημα έκαναν σημαντική είσοδο στη συγκεκριμένη αγορά οι πέντε μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες που κατέχουν και τα μεγαλύτερα ποσοστά ανάληψης έργων στο συγκεκριμένο τομέα (κατέχουν πάνω από το 50% των συναπτόμενων συμβολαίων), καθώς και άλλες εταιρίες παροχής υπηρεσιών outsourcing. Οι κύριες αιτίες αύξησης της χρησιμοποίησης αυτής της μεθόδου στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εντοπίζονται στα βασικά πλεονεκτήματα της. Ίδιες είναι οι αιτίες που ώθησαν τον οργανισμό παροχής υγείας που εξετάζουμε στην πραγματοποίηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μέσω εξωτερικού παροχέα της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Brink V., Witt H., "Modern Internal Auditing", John Wiley & Sons, 1982.
2. Chorafas D., "Implementing and Auditing the Internal Control System", 2001.
3. Gleim I., "Internal Audit Process", Part I, CIA Review, tenth edition.
4. Heywood J.B., "The outsourcing Dilemma, The Search for Competitiveness", Prentice Hall, 2001.
5. Konrath L., "Auditing: a risk analysis approach", fifth edition, South-Western, 2002.
6. Moeller R., Witt H., "Brink's Modern Internal Auditing", Fifth edition, John Wiley & Sons, 1999, p.p. IxvII – Ixix.
7. Ernst & Young, "ΟΤΕ Εγχειρίδιο & Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου", 1995.
8. Καζαντζής Χ., «Εισαγωγή στην Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Έλεγχο», παραδόσεις μαθημάτων, 1985.
9. Κάντζος Κ., «Ελεγκτική – Θεωρία και Πράξη», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995.
10. Meigs W., Larsen E., Meigs R., «Ελεγκτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
11. Παπαστάθης Π., «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», α' τόμος, ΑΘΗΝΑ 2003.
12. Πρωτοψάλτης Ν., «Γενικός Οδηγός Προγράμματος Ελέγχου», ΣΟΛ Α.Ε., β' έκδοση, 2001.
Αθήνα,

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, "Internal Control", September 1999.
2. The Sarbanes – Oxley Act of 2002, Summary of Key Provisions of Interest of Internal Auditors, The Institute of Internal Aditors, 2002.
3. U.S. Securities and Exchange Commission, "Final Rule", August 2003
4. Walker P., Shenkir W., Barton T., "ERM in Practice", Internal Auditor 60, No 4, August 2003.
5. Willis D., Lightle S., "Management Reports on Internal Control", Journal of Accountancy, online publications, October 2000.
6. Basel Committee on banking Supervision, "Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors", Bank for International settlements, August 2001.
7. Bean J., "The Audit Committee' s Roadmap", AICPA, January 1999.
8. Caplan D., Kirschenheiter M., "Outsourcing and Audit Risk for internal Audit Services", Contemporary Accounting Research, Vol.17, No 3, Autumn 2000, p.p. 387-428.
9. Comptroller of the Currency Administration of National Banks, "Internal Controls – A guide for Directors", Office of the Comptroller of the Currency Washington, September 2000.
10. Chutter M., Swanger S., "Internal Auditing in Community Financial Institutions", Community Banker, July 2000.

11. Deloitte & Touche, Project Approach/ Audit Methodology.
12. Embleton P., Wright P., "A Practical guide to successful outsourcing", Empowerment in Organizations, Vol. 6, No 3, 1998, p.p. 94-106.
13. European Confederation of Institutes of Internal Auditing, "Internal Control and Internal Auditing: Guidance for Directors, managers and auditors", November 2000, p.p. 9-11.
14. Figg J., "Outsourcing: a runaway train", The Internal Auditor, no 3, January 2000, p.p. 48 – 55.
15. Grant Thornton, "Outsourcing internal audit: a discussion paper", 2003.
16. Institutional Position Paper: A Benchmark for Audit Committees, November 2002.
17. KPMG, "Basic Principles for Audit Committees", 2002.
18. KPMG, "KPMG's Audit Committee Quarterly", 2001.
19. Kusel J., Schull R., Oxner T., „What Audit Directors About Outsourcing“, The Institute of Internal Auditors, 1996.
20. Langfield – Smith K, Smith D, Stringer G, "Managing the outsourcing Relationship", UNSW PRESS, Chartered Accountants, 2000.
21. Lindow P., Race J., "Beyond traditional audit techniques", Journal of Accountancy, online Publications, July 2002.
22. McIvor R., "A practical framework for understanding the outsourcing process", Supply Chain Management: An International Journal, Volume 5, 2000, p.p. 22-36.

23. Mitchell D., "Auditing and outsourcing: an issue of ethics", Australian CPA, July 1999.
24. Office of Thrift Supervision, "Interagency Policy Statement on the Internal Audit Function audits outsourcing", section 335, March 2003.
25. Petravick S., "Outsourcing Internal Audit isn't only the big firm's game", CPA Journal, 1997.
26. Poppo P., "Hedging – Internal Control Framework Summary", Utilities and Transportation Commission, June 1997.
27. PriceWaterhouseCoopers, "Banking Industry Update", December 2001.
28. Reilly P., Tamkin P., "Outsourcing: a flexible option for the future?", The Institute for Employment Studies, IES, Report 320, 1996.
29. Rittenberg L., Covalski M., "Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives", Accounting, Organizations and Society 26, 2001, p.p. 617-641.
30. Texas State Auditor's Office, Methodology Manual, rev. 12/95.