

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**



**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»**

**<<ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΗ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΗ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΣΑΙΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ>>**

**Διπλωματική Εργασία**

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ

ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική

από την

**Λουλούδη Ελένη**

Ηράκλειο

Αύγουστος 2014

## **Δήλωση Αυθεντικότητας**

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός-ερευνητικός), της πάσης φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λ.π.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης στην αγορά ή την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

**Λουλούδη Ελένη**

## Σελίδα Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή η οποία ορίστηκε από την ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική».

Τα μέλη της επιτροπής ήταν:

- Κος Χαρίλαος Χαρίσης (Επιβλέπων)
- Κος Αρβανίτης Σταύρος(Μέλος)
- Κος Χρήστος Φλώρος (Μέλος)

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.

## Πρόλογος – Ευχαριστίες

Το σύγχρονο ολοένα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον έχει καταστήσει την έννοια της Ελεγκτικής συστατικό στοιχείο για την πορεία μιας επιχείρησης. Τόσο σε εξωτερικό όσο και σε εσωτερικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να ελέγχονται, ώστε να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, να επικαιροποιούνται στα νέα δεδομένα και να λειτουργούν αποτελεσματικότερα.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την Ελεγκτική από την άποψη του εσωτερικού ελέγχου. Τα πρώτα δύο κεφάλαια πραγματεύονται τη θεωρητική πλευρά του εσωτερικού ελέγχου, απαραίτητη για την αντίληψη του τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος, ποιες οι λειτουργίες και οι στόχοι το. Στα υπόλοιπα δύο είναι η ερευνητική άποψη σχετικά με την ελκυστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην αξία της επιχείρησης.

Οι θερμότερες ευχαριστίες μου εκφράζονται στον επιβλέποντα καθηγητή κο Χ. Χαρίσση, κο Κ. Τριανταφυλλίδη καθώς και στον κο. Σ. Αρβανίτη οι οποίοι με βοήθησαν τόσο στο θεωρητικό όσο και στο ερευνητικό κομμάτι της μελέτης.

Σημαντικό μέρος των ευχαριστιών μου οφείλεται στα μέλη της διοίκησης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Λογιστική και Ελεγκτική» του ΤΕΙ Κρήτης, Θ.Σταματόπουλο, Σ. Αρβανίτη και Γ. Ιατράκη, οι οποίοι μέσω του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών κατάφεραν να διοχετεύσουν τους σπουδαστές με γνώση και να τους ανοίξουν τη σκέψη και τη πνευματική καλλιέργεια. Θερμές ευχαριστίες επίσης απευθύνονται σε όλους τους καθηγητές του ΜΠΣ για την ουσιαστική συνεισφορά τους στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών.

Αύγουστος 2014

Ελένη Λουλούδη

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	8
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	9
-----------------	---

1. Ελεγκτική Επιστήμη .....	9
-----------------------------	---

1.1. Εισαγωγή στην Ελεγκτική επιστήμη.....	9
1.2 Ορισμός, έννοια και περιεχόμενο .....	10
1.2.1 Είδη ελέγχων.....	11
1.3 Περιεχόμενο του ελέγχου .....	12
1.3.1 Αντικείμενο του ελέγχου .....	12
1.3.2 Υποκείμενο του ελέγχου.....	13
1.3.3 Οι ελεγκτικές διαδικασίες.....	13
1.4 Εισαγωγή στον εσωτερικό έλεγχο .....	14
1.5 Ιστορική εξέλιξη .....	15
1.6 Εσωτερικός έλεγχος νομοθετικό – κανονιστικό πλαίσιο.....	17
1.6.1 Οδηγία Ευρωπαϊκής ένωσης 2006/43/EK .....	17
1.6.2 Ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο.....	18
1.7 Ανάλυση νομοθεσίας – κανόνων – αρχών.....	20
1.7.1 Ν. 3016/2002 <<Περί εταιρικής Διακυβέρνησης>> Corporate Governance .....	22
1.7.2 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων για τις εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (2011). .....	24
1.8 Εσωτερικός έλεγχος – Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	30
1.8.1 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου .....	30
1.8.2 Ανάλυση ορισμού .....	32
1.9 Έννοια, περιεχόμενο και δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου.....	34
1.9.1 Έννοια .....	34
1.9.2 Περιεχόμενο .....	35
1.9.3 Σκοπός και αρμοδιότητες.....	37
1.9.4 Είδη εσωτερικού ελέγχου και το περιεχόμενό τους.....	38
1.10 Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου .....	40
1.11 Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου .....	41
1.12 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου .....	41
1.13 Η θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	45
1.14 Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου .....	47
1.14.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο.....	47
1.14.2 Βασικοί στόχοι.....	49
1.15 Σύστημα εσωτερικού ελέγχου.....	49
1.15.1 Ορισμός.....	49
1.15.2 Έννοια – υποσυστήματα .....	51
1.15.3 Σκοπός.....	51
1.15.4 Συστατικά.....	52
1.15.5 Παράγοντες αποτελεσματικότητας.....	54
1.15.6 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου .....	55
1.15.6 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από εξωτερικό ελεγκτή .....	60
1.16 Κόστος εσωτερικού ελέγχου.....	62

1.16.1 Γενικά.....	62
1.16.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος εσωτερικού ελέγχου .....	63
1.17 COSO-Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου .....	64
1.17.2. Στοιχεία COSO .....	66
1.18 Ο εσωτερικός ελεγκτής.....	70
1.18.1 Γενικά.....	70
1.18.2 Γνωρίσματα.....	70
1.18.3 Η ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή .....	72
1.18.4 Εργαλεία εσωτερικών ελεγκτών .....	72
1.18.5 Κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς.....	73
1.18.6 Κώδικας δεοντολογίας (Code of Ethics) .....	74
1.18.6 Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου (Standards) - Τα Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου του Institute of Internal Auditor Standards, ΠΑ.....	76
1.18.7 Πιστοποιήσεις εσωτερικών ελεγκτών.....	79
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ II .....</b>	<b>79</b>
<b>2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....</b>	<b>80</b>
2.1 Εισαγωγή.....	80
2.3 Κατηγορίες κινδύνων.....	80
2.4 Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου .....	81
2.4.1. Εισαγωγή.....	81
2.4.2 Επιχειρηματικός κίνδυνος, ορισμός έννοια και περιεχόμενο .....	81
2.5 Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων (Enterprise Risk Management) ...	83
2.5.1 Εισαγωγικά .....	83
2.5.2 Ορισμός έννοια και περιεχόμενο .....	84
2.6 Σύγχρονη και παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων .....	85
2.7 Μεθοδολογία και εφαρμογή .....	87
2.8 Η σημαντικότητα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων .....	88
2.9 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση του κινδύνου.....	89
2.10 Απάτη.....	91
2.10.1 Ορισμός έννοια και περιεχόμενο .....	91
2.10.2 Απάτη ή σφάλμα;.....	92
2.10.3 Παράγοντες διάπραξης απάτης.....	93
2.10.3 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και της Διοίκησης στην αντιμετώπιση της απάτης.....	93
2.11 Ο εσωτερικός έλεγχος στην ελληνική πραγματικότητα .....	96
2.11.1 Εισαγωγικά .....	96
2.11.2 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον εσωτερικό έλεγχο.....	97
2.11.3 Μεθοδολογία του ελέγχου σε συνδυασμό με την κρίση.....	98
2.11.4 Η κρίση ως ευκαιρία .....	98
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ III .....</b>	<b>102</b>
3.1 Μεθοδολογία.....	102
3.2 Οι υποθέσεις.....	102
3.3 Το ερωτηματολόγιο.....	104
3.3.1 Το ερωτηματολόγιο αναλυτικά.....	105
3.4 Το δείγμα.....	109
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV.....</b>	<b>110</b>

4.1	Ανάλυση.....	110
4.2	Συμπεράσματα.....	128
4.3	Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση.....	129
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>		<b>131</b>
	Ελληνική .....	131
	Ξενόγλωσση.....	132

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τον εσωτερικό έλεγχο μικρομεσαίων μη εισηγμένων στο Χ.Α.Α. επιχειρήσεων. Αρχικά προσεγγίζεται θεωρητικά ο εσωτερικός έλεγχος και σε δεύτερο επίπεδο ερευνάται με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων αφενός η αξιολόγηση του από τις επιχειρήσεις που έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου, αφετέρου η πρόθεση – προοπτική του εσωτερικού ελέγχου από επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου. για το σκοπό αυτό συντάχθηκαν και διανεμήθηκαν δύο ερωτηματολόγια, ανάλογα σε ποια επιχείρηση απευθύνονται.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χαρακτηριστούν τόσο ενθαρρυντικά όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αξία που προσθέτει ο εσωτερικός έλεγχος και στις δύο ομάδες των επιχειρήσεων, όσο και αποθαρρυντικά σχετικά με την ελκυστικότητα του κυρίως σε σχέση με το κόστος του.

Και οι δύο ομάδες των επιχειρήσεων συμφωνούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος αν εφαρμόζεται ορθά μπορεί να συμβάλει στην καλή πορεία τους και τους προσθέσει αξία είτε μέσω της αύξησης της πιστοληπτικής τους ικανότητας, είτε μέσω της αποκάλυψης και πρόληψης λαθών και απατών είτε μέσω της συμβολής σε καλύτερης ποιότητας παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όμως, οι περισσότερες από αυτές σκέφτονται να καταργήσουν το συγκεκριμένο τμήμα ή έχουν μειώσει τον προϋπολογισμό με αποτέλεσμα τη αλλοίωση του ελέγχου. Οι δε επιχειρήσεις που δεν έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου, παρ' ότι αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του και τη θετική επίδραση που έχει στην λειτουργία των επιχειρήσεων, δεν προτίθενται να δημιουργήσουν ένα τέτοιο τμήμα λόγω κόστους.



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι**

## **1. Ελεγκτική Επιστήμη**

### **1.1. Εισαγωγή στην Ελεγκτική επιστήμη**

Μέσα στην πολύπλοκη και ραγδαίως εξελισσόμενη σημερινή οικονομική πραγματικότητα ο ρόλος της ελεγκτικής και του ελεγκτή αποκτά ολοένα αυξανόμενη σημασία. Ο έλεγχος των μεγάλων οικονομικών μονάδων οι οποίες συγκεντρώνουν συνήθως αξιόλογο πλούτο, ο οποίος είναι κτήμα ενός ευρύτερου φάσματος κοινωνικών τάξεων καθώς και ο έλεγχος μικρότερων επιχειρήσεων, καθίσταται στις μέρες μας όλο και πιο επιτακτικός. Η ανάγκη ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ανεξαρτήτου μεγέθους και τομέα δραστηριότητας είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία αφενός και επιβίωση αφετέρου. Παράλληλα ο πειραματισμός για ατασθαλίες, καταχρήσεις, απόκρυψη στοιχείων και άλλες διαχειριστικές ανωμαλίες, προκειμένου να προσποριστούν διάφορα άτομα οφέλη είναι μεγάλος. Επιπροσθέτως, η ανάγκη για να διασαφηνιστούν πλήρως οι δραστηριότητες της επιχείρησης, επιβάλλει τον έλεγχο τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς ελεγκτές μέσα από τις κατευθυντήριες γραμμές που χαράσσονται από τα διεθνή πρότυπα ελεγκτικής.

Οι συνεχείς εξελίξεις που παρατηρούνται στις σύγχρονες κοινωνίες όπως η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων και επέκταση ο ανταγωνισμός, η ανάπτυξη οργανωμένων αγορών χρήματος και κεφαλαίου καθώς και οι αρχές και οι κανόνες που θεσπίζονται από την εκάστοτε κοινωνία καθιστούν αναγκαία την έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για το οικονομικό πολιτικό και κοινωνικό γίνεσθαι. Μια τέτοιου είδους πληροφόρηση παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να μένουν ενήμερες στα γεγονότα και να προσαρμόζονται στις τρέχουσες συνθήκες. Εδώ ακριβώς υπεισέρχεται η έννοια του ελέγχου ο οποίος συμβάλει καθοριστικά στην λήψη αποφάσεων με σκοπό την προσαρμογή στα οικονομικοπολιτικά δεδομένα και κατά συνέπεια σε ορθολογικότερη λειτουργία. Είναι έργο της Ελεγκτικής η εξακρίβωση και επαλήθευση της αξιοπιστίας και της σημαντικότητας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

Η ελεγκτική επιστήμη αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της Λογιστικής και ασχολείται με την επίλυση και αντιμετώπιση θεμάτων που παρουσιάζονται στις οικονομικές μονάδες. Η ελεγκτική στη σύγχρονη ελληνική

επιχείρηση μεταφράζεται σε Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit) ο οποίος δεν αποσκοπεί να υποκαταστήσει τους επιτελείς ή τα γραφεία οργάνωσης προκειμένου να θεσμοθετήσει εσωτερικούς κανονισμούς και διαδικασίες αλλά μέλημα του είναι να βοηθήσει αυτά τα όργανα να υιοθετήσουν τους κανόνες λειτουργίας. Η προσπάθεια του να επισημάνει αδυναμίες στοχεύει στη βελτίωση της όλης λειτουργίας της επιχείρησης και όχι στην επιβολή ποινών αφού οι γνώμες-προτάσεις των ελεγκτών δεν αποτελούν ιεραρχικές εντολές αλλά κατευθυντήριες γραμμές που οδηγούν σε αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία.

## **1.2 Ορισμός, έννοια και περιεχόμενο**

Η ελεγκτική είναι ο κλάδος της οικονομικής επιστήμης που ασχολείται με τη διατύπωση αρχών και κανόνων που αφορούν τη διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν στην εξακρίβωση και επαλήθευση της αξιοπιστίας και της σημαντικότητας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών που παρέχει η Λογιστική.

Ένας ορισμός της Ελεγκτής είναι ο παρακάτω : << ελεγκτική των επιχειρήσεων είναι ένα σύνολο λογιστικών και οικονομοτεχνικών ενεργειών, που έχουν ως σκοπό την εξακρίβωση θεμάτων αναγομένων στη συναλλακτική και λειτουργική δράση των επιχειρήσεων >> <sup>1</sup>.

Η ελεγκτική αποτελεί ως αυτόνομος επαγγελματικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης ασχολείται με γενικούς όρους, κανόνες και προϋποθέσεις για τη διενέργεια του ελέγχου σε πάσης φύσεως οικονομική μονάδα, η οποία στοχεύει στην ορθή διαχείριση και διαφύλαξη των οικονομικών της πόρων καθώς και στην αξιολόγηση και εκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η ελεγκτική είναι επιστήμη διότι παράγει γνώση δια μέσου μεθοδικής έρευνας ενώ ταυτόχρονα παρέχει έγκυρη παρουσίαση των νέων γνώσεων. Η ελεγκτική αντλεί μέσων άλλων επιστημών όπως η Στατιστική, η Νομική και η Πληροφορική, σύγχρονες μεθοδολογίες που την βοηθούν να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά θέματα που αναφέρονται στο υποκείμενο των ελέγχων και την ελεγκτική εργασία.

---

<sup>1</sup> Τερζάκης Εμμ. Γεωργίου , Εφαρμοσμένη Φορολογική Ελεγκτική των Εμπορικών και Βιομηχανικών επιχειρήσεων, σελ.13

### 1.2.1 Είδη ελέγχων

Οι γενικότερες έννοιες των όρων έλεγχος και ελεγκτική μπορούν να διασαφηνιστούν και να γίνουν πιο συγκεκριμένες στα πλαίσια της λειτουργίας των διαφόρων οικονομικών μονάδων με την κατάταξη των ελέγχων σε κατηγορίες. Η κατάταξη αυτή γίνεται με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια(έκταση, σκοπός, διάρκεια και πρόσωπο ελεγκτή). Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις υποβοηθούνται σημαντικά στο να προσεγγίζουν και να αξιολογήσουν τα είδη των ελέγχων και να εφαρμόσουν εκείνους τους ελέγχους που αρμόζουν στη φύση τους, στις ιδιαιτερότητες και στις προτεραιότητες της διαχείρισης τους.

Οι έλεγχοι διακρίνονται σε <sup>2</sup>:

1. Ανάλογα με την έκταση τους:

Γενικούς: που εκτείνονται σε ολόκληρη τη διαχείριση μιας δοσμένης χρονικής περιόδου (π.χ. ετήσιος έλεγχος Ισολογισμού και Αποτελεσμάτων Χρήσης)

Ειδικούς: που έχουν ως αντικείμενο ένα συγκεκριμένο τομέα ή θέμα (π.χ. έλεγχος αποθεμάτων, επισφάλειας πελατών, ταμείου, πελατών, προμηθευτών κλπ.)

2. Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό τους: Προληπτικούς: που διενεργούνται κατά την εκτέλεση της οικονομικής συναλλαγής και έχουν σκοπό να προλάβουν πιθανά λάθη. Κατασταλτικούς: που διενεργούνται εκ των υστέρων και αποβλέπουν στην αποκάλυψη λαθών η παραλείψεων και ανωμαλιών.

3. Ανάλογα με τη διάρκεια τους: Μόνιμους ή διαρκείς: που διενεργούνται συνέχεια κατά ολόκληρη τη διάρκεια την οικονομικής χρήσης. Τακτικούς η περιοδικούς: που δε είναι μεν συνεχείς αλλά διενεργούνται κατά τακτικές χρονικές περιόδους (ετήσιοι, τριμηνιαίοι κλπ.) Έκτακτοι και περιπτωσιακούς: που διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις για ειδικούς λόγους (π.χ. υπόνοιες για κατάχρηση κλπ.)

4. Ανάλογα με το πρόσωπο του ελεγκτή: Εσωτερικούς που οργανώνονται από την ίδια την οικονομική μονάδα και διενεργούνται από

---

<sup>2</sup> Άγγελος Α. Τσακλάγκανος(2003), Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε..

πρόσωπα εξαρτημένα από αυτήν. Εξωτερικούς που διενεργούνται από ειδικούς επαγγελματίες ελεγκτές, οι οποίοι δεν πρέπει να έχουν καμία σχέση ή εξάρτηση από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα. Να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια αυτό έχει αλλάξει αφού οι Ορκωτοί Ελεγκτές αμείβονται από την επιχείρηση οπότε αυτόματα δημιουργείτε μια σχέση.

Στην καθημερινή πραγματικότητα οι έλεγχοι που περιγράφηκαν παραπάνω δε λειτουργούν ανεξάρτητα αλλά αλληλοσυμπληρώνονται και συνδυάζονται με απώτερο σκοπό ο συνολικός έλεγχος να είναι όσο το δυνατό περισσότερο αποτελεσματικός και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να είναι αιτιολογημένα και τεκμηριωμένα.

Στην παρούσα εργασία θα εξεταστεί το τελευταίο είδος έλεγχου και πιο συγκεκριμένα ο εσωτερικός έλεγχος.

### **1.3 Περιεχόμενο του ελέγχου**

Βασική προϋπόθεση για τη διενέργεια του ελέγχου είναι η προγενέστερη λογιστική απεικόνιση των πράξεων της οικονομικής διαχείρισης. Η Λογιστική καταγράφει και παρακολουθεί τις πράξεις της οικονομικής διαχείριση ενώ η ελεγκτική τις ελέγχει.

Το περιεχόμενο της Ελεγκτικής μπορεί να διακριθεί σε τρία βασικά μέρη το αντικείμενο του ελέγχου, το υποκείμενο και οι ελεγκτικές διαδικασίες.

#### **1.3.1 Αντικείμενο του ελέγχου**

Το αντικείμενο του ελέγχου εξετάζει τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος, ποιοι σκοποί επιδιώκονται από τον έλεγχο και ποιοι ωφελούνται από αυτόν.

Ως βασικοί σκοποί του ελέγχου μπορούν να αναφερθούν οι παρακάτω:

- Εντοπισμός και πρόληψη ηθελημένων ή μη λογιστικών λαθών, απατών
- Διερεύνηση, αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων η εκούσιων σφαλμάτων και απατών

- Έγκριση, ανάλυση και σχολιασμός της ακρίβειας και της πιστότητας των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων στο σύνολο τους (π.χ. ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης)
- Αξιολόγηση της σύνταξης και της παράθεσης διαφόρων επιμέρους σημείων των οικονομικών καταστάσεων που συνήθως αποτελούν ενδιαφέροντα και κατατοπιστικά στοιχεία για την πορεία και τις τάσεις που επικρατούν μέσα στην οικονομική μονάδα (κύκλος εργασιών, κοστολόγια, πιστοληπτική ικανότητα, εσωτερική αξία μετοχών κλπ.)
- Πιστοποίηση της επάρκειας ή ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης κάθε είδους αριθμοδεικτών για την εξαγωγή των αναλόγων χρήσιμων συμπερασμάτων
- Υπογράμμιση των ατελειών και καθορισμός των αδυναμιών στο όλο κύκλωμα της επιχειρησιακής και διαχειριστικής απεικόνισης
- Στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίηση των κάθε λογής απαιτήσεων της επιχείρησης, προκειμένου να υπολογιστούν οι πιθανές επισφάλειες και να γίνει έτσι δυνατός ο σχηματισμός σωστών προβλέψεων.

### **1.3.2 Υποκείμενο του ελέγχου**

Στο μέρος αυτό εξετάζονται ποια πρόσωπα είναι αρμόδια να διενεργούν τον έλεγχο και ποια πρέπει να είναι τα προσόντα τους. Ως υποκείμενο του ελέγχου μπορούμε να θεωρήσουμε το πρόσωπο που καταστρώνει, προγραμματίζει και τελικά διενεργεί την όλη ελεγκτική διαδικασία. Η ουσιαστική διάκριση των ελεγκτών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς βοηθά στον καθορισμό και στη λεπτομερή εξέταση των ουσιαστικών και τυπικών προσόντων που πρέπει να διαθέτουν καθώς και στην εγκυρότητα και αξιοπιστία των πράξεων πιστοποίησης που εκδίδουν.

### **1.3.3 Οι ελεγκτικές διαδικασίες**

Σε αυτό το σημείο εξετάζονται και αναλύονται οι ελεγκτικές διαδικασίες που ακολουθούνται για το σκοπό του ελέγχου. Στις ελεγκτικές διαδικασίες αναφέρονται όλες εκείνες οι τεχνικές και επιστημονικές μέθοδοι που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το ελεγκτικό έργο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αποτελούν τα εργαλεία του ελεγκτή προκειμένου να συγκεντρώσει

ικανό αριθμό αποδεικτικών στοιχείων τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά για τη διαμόρφωση της γνώμης του επί του αντικείμενου του ελέγχου.

## **1.4 Εισαγωγή στον εσωτερικό έλεγχο**

Έλεγχος γενικά είναι η διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και η σύγκριση των επιτευξέων με τους στόχους που έχει θέσει το Management της επιχείρησης ή με τα προβλεπόμενα και αναμενόμενα αποτελέσματα του οργανισμού, ειδικότερη λειτουργία του ελέγχου ή μέρος αυτού αποτελεί ο εσωτερικός έλεγχος.

Τα τελευταία χρόνια η σωστή διαχείριση του κινδύνου από τις επιχειρήσεις αποκτά ολοένα αυξανόμενη σημασία. Σε αυτό συνέβαλαν καθοριστικά οι αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οι οποίες επηρεάζουν τις οικονομικές μονάδες σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν γρήγορα και αποτελεσματικά ζητήματα ηθικά, κοινωνικά, περιβαλλοντολογικά, οικονομικά και λειτουργικά έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Μια επιχείρηση για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις παραπάνω προκλήσεις θα πρέπει να αναπτύξει επιχειρησιακές και επιχειρηματικές πρακτικές-στρατηγικές, μέσω των οποίων θα την καταστήσουν ικανή να αναγνωρίσει ευκαιρίες, να αντιμετωπίσει ή και να αποφύγει απειλές και να επιτύχει τους στόχους της.

Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ο Εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Ο εσωτερικός έλεγχος από μια απλή λειτουργία ελέγχου οικονομικών και λογιστικών δεδομένων έχει μετατραπεί σε έναν πολύτιμο σύνεταίρο μέσα στην επιχείρηση τόσο για τη Διοίκηση για τους μετόχους και όλους τους ενδιαφερόμενους (εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες κλπ.). ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη βελτιστοποίηση των διοικητικών και επιτελικών λειτουργιών της οικονομικής μονάδας ενώ παράλληλα οι διοίκηση συμβουλευεται και πολλές φορές στηρίζεται στον εσωτερικό έλεγχο διότι παρέχει την δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των ευκαιριών και απειλών που βομβαρδίζουν την επιχείρηση.

<<Με τον εσωτερικό έλεγχο ανιχνεύονται οι ενδεχόμενες επικίνδυνες ελλείψεις, εντοπίζονται σημεία που προσφέρουν δυνατότητες μελλοντικής

επεκτάσεως, εξουδετερώνονται οι σπατάλες και περιορίζονται οι δαπάνες. Επίσης διαπιστώνεται αν η παραγωγική διαδικασία ανταποκρίνεται προς τα προκαθορισμένα standards παραγωγής, αξιολογούνται τα εφαρμοζόμενα συστήματα ελέγχου ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζεται η προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας και των εργασιακών μεθόδων προς τον επιδιωκόμενο στόχο. Επιπροσθέτως, ελέγχονται τα διάφορα προγράμματα εργασίας και οι στόχοι τους, μελετώνται καινούριες ιδέες και δυνατότητες αναπτύξεως καθώς και καινούργιοι τύποι τεχνικού εξοπλισμού. Συνοπτικά, με την επιθεώρηση και τον έλεγχο εξακριβώνεται αν η επιχειρησιακή μονάδα λειτουργεί στο επιθυμητό επίπεδο αποδοτικότητας>>.<sup>3</sup>

## 1.5 Ιστορική εξέλιξη

Η αναγκαιότητα επισκόπησης των καθημερινών οικονομικών συναλλαγών και η εξασφάλιση της διαφάνειας στη διαχείριση των δημόσιων χρημάτων φαίνεται ότι οδήγησαν στην αρχική θεσμοθέτηση του ελέγχου.

Σχετικές γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη εμπορικών νόμων και λογιστικών εκθέσεων συναντάμε από το 3000 π.Χ. στους Νινευίτες της αρχαίας Βαβυλώνας. Στην αρχαία Αίγυπτο, οι Φαραώ φορολογούσαν κυρίως τις συγκομιδές σιτηρών και για το λόγο αυτό θεσμοθετήθηκε το αξίωμα των <<Επιστατών>> για τα σιτηρά. Στην αρχαία Αθήνα, πριν από το 300π.Χ., είχε δημιουργηθεί το Συνέδριο των <<Λογιστών>> ως θεσμός για την επιτήρηση των Οικονομικών του Κρατους. Κατα το μεσαίωνα δεν υπάρχουν ενδιαφέροντα στοιχεία γύρω από την Ελεγκτική. Στις αρχές της Αναγέννησης βρίσκουμε ίχνη σοβαρού ελέγχου. Συγκεκριμένα στην πατρίδα της Λογιστικής, την Ιταλία, κατά τις αρχές του 16<sup>ου</sup> αιώνα η πόλη της Πίζας είχε τον επίσημο ελεγκτή της. Όπως αναφέρει ο ιστορικός Richard Brown (1905) << οι απαρχές της ελεγκτικής χρονολογούνται αρκετά πριν από τη λογιστική>>.

Αρχικά οι εσωτερικοί ελεγκτές είχαν ως αντικείμενο ελέγχου τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και τον εντοπισμό της απάτης. Επικέντρωναν την προσοχή τους στα οικονομικά στοιχεία και τη διασταύρωση τους με τα περιουσιακά στοιχεία τα οποία ήταν πιο επιρρεπή στο να καταδολιευτούν. Η γενικότερη άποψη ήταν να δημιουργηθεί μια αίσθηση φόβου στους υπαλλήλους ώστε να περιοριστεί η πιθανότητα της απάτης. Παρατηρείτε διαφορετικότητα στον σκοπό του ελέγχου του

---

<sup>3</sup> William Leonard, <<Ελεγχος της Επιχειρήσεως>>, εκδόσεις Hellenews, σελ.5

τότε και του τώρα. Ο σύγχρονος έλεγχος στοχεύει στην αποφυγή της αναποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης και της άπατης. Ο ρόλος και η σημασία του σύγχρονου εσωτερικού ελεγκτή έχει διευρυνθεί στο σύγχρονο επιχειρείν.

Οι ιστορικοί χρονολογούν τις ρίζες του εσωτερικού ελέγχου σε αιώνες π.Χ.. Η πραγματική ανάπτυξη του επαγγέλματος έλαβε χώρα τον 19<sup>ο</sup> και 20<sup>ο</sup> αι. εξαιτίας της ανάδειξης της εταιρικής διακυβέρνησης. Η ζήτηση για συστήματα εσωτερικού ελέγχου αυξήθηκε σε επιχειρήσεις που απασχολούσαν χιλιάδες άτομα προσωπικό και δραστηριοποιούνταν σε πολλές διαφορετικές τοποθεσίες. Πολλοί συνδέουν τη γέννηση του μοντέρνου εσωτερικού ελέγχου με την ίδρυση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors).

Η χρονιά του 1941 σηματοδοτήθηκε από μια σημαντική καμπή. Ο Victor. Z. Brink έγραψε το πρώτο σημαντικό βιβλίο για τον εσωτερικό έλεγχο ενώ την ίδια στιγμή ο John B. Thurston ελεγκτής στη Βόρεια Αμερικανική Εταιρία στην Νέα Υόρκη ήδη μελετούσε την ίδρυση ενός οργανισμού για τους εσωτερικούς ελεγκτές. Μαζί με τον Robert B. Milne είχε υπηρετήσει σε μια επιτροπή λογιστικού ελέγχου η οποία σχηματίζεται από κοινού με το Edison Electric Institute και την American Gas Association και συμφωνήσαν ότι προκειμένου να επιτευχθεί πρόοδος στον εσωτερικό έλεγχο και να αναγνωριστεί θα πρέπει να διαμορφωθεί ένας ανεξάρτητος οργανισμός για τους εσωτερικούς ελεγκτές. Όταν το βιβλίο του Brink ήρθε στην προσοχή του Thurston οι τρεις άντρες ανακάλυψαν ότι είχαν ένα κοινό σκοπό: την προώθηση του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή.

Οι Thurston, Brink και Milne επικοινωνήσαν με μια μικρή ομάδα ελεγκτών εσωτερικού ελέγχου σ όλες τις πολιτείες Αμερικής οι οποίοι με τη σειρά τους εξέφρασαν το ενδιαφέρον τους για τη διαμόρφωση ενός τέτοιου οργανισμού τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο. Στις 17 Νοεμβρίου του 1941 κατατέθηκε το πρώτο πιστοποιητικό εσωτερικών ελεγκτών και πριν από την πρώτη ετησία συνέλευση του Ινστιτούτου στις 9 Δεκεμβρίου 1941, 24 μέλη έγιναν δεκτά με πρώτο πρόεδρο του Ινστιτούτου τον Thurston.

Η συμμετοχή μεγάλων με γοργούς ρυθμούς. Το 24 μέλη έγιναν 1.018 τα πρώτα πέντε χρόνια. Μετά από 70 χρόνια λειτουργίας το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αριθμεί περίπου 180.000 μέλη παγκοσμίως. Το Ινστιτούτο αποτελείται



από ανθρώπους οι οποίοι διακατέχονται από την επιθυμία να κάνουν τον εσωτερικό έλεγχο και το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή περήφανο και διακεκριμένο.

## **1.6 Εσωτερικός έλεγχος νομοθετικό – κανονιστικό πλαίσιο**

### **1.6.1 Οδηγία Ευρωπαϊκής ένωσης 2006/43/EK**

Τον Μάιο του 2006 εκδίδεται η οδηγία 2006/43/EK από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία αναφέρεται στους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων καταστάσεων. Με αυτή την οδηγία τροποποιούνται οι οδηγίες 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και καταργείται η οδηγία 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου [Ογδοη οδηγία 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 10ης Απριλίου 1984 αναφορικά με τη χορήγηση άδειας στους υπεύθυνους για τον νόμιμο έλεγχο των λογιστικών εγγράφων] (Οδηγία 2006/43/EK,2006)23. Με βάση το άρθρο 50 της οδηγίας 2006/43/EK, οποιαδήποτε αναφορά στην καταργούμενη οδηγία θεωρείται αναφορά στην οδηγία 2006/43/EK.

Με βάση την οδηγία 2006/43/EK όσα φυσικά πρόσωπα επιθυμούν να λάβουν την απαραίτητη άδεια για να διενεργούν ελέγχους οφείλουν να λάβουν μέρος σε εξετάσεις επαγγελματικής ικανότητας με σκοπό να εξεταστεί το επίπεδο των θεωρητικών τους γνώσεων σε θέματα ελέγχου και την ικανότητα που έχουν για να τις εφαρμόσουν πρακτικά. Οι θεωρητικές γνώσεις που απαιτούνται από τις εξετάσεις περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τον τομέα του εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης των κινδύνων, τα επαγγελματικά πρότυπα που σχετίζονται με τον έλεγχο καθώς και όλα τα θέματα εταιρικού δικαίου και εταιρικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με το άρθρο 13 της εν λόγω οδηγίας, οι ελεγκτές υποχρεούνται να συμμετέχουν σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης έτσι ώστε να διατηρήσουν τις θεωρητικές τους γνώσεις και τα επαγγελματικά τους προσόντα.

Στα άρθρα 21-24 προβλέπεται οι ελεγκτές και τα ελεγκτικά γραφεία οφείλουν να ακολουθούν πιστά τις αρχές επαγγελματικής δεοντολογίας, την ακεραιότητα και την αντικειμενικότητα τους. Όσο αφορά την ανεξαρτησία του ελεγκτή αυτή θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον ελεγκτή ή το ελεγκτικό γραφείο να λειτουργεί ανεξαρτητα από την ελεγχόμενη οντότητα και να μη συμμετασχει σε καμία από τις αποφασίες της. Στο άρθρο 23 γίνεται λόγος για τις πληροφορίες και όλα τα έγγραφα στα οποία έχει πρόσβαση ο ελεγκτής ή/και το ελεγκτικό γραφείο, το οποία θα πρέπει

να προστατεύονται από επαρκείς κανόνες εμπιστευτικότητας και επαγγελματικού απορρήτου.

Τόσο τα ελεγκτικά γραφεία όσο και οι ελεγκτές υποχρεούνται να διενεργούν τον έλεγχο σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα που υιοθετούνται από την επιτροπή. Στα κράτη μέλη παρέχεται η δυνατότητα να μπορούν να επιβάλουν διαδικασίες ελέγχου ή αποκτήσεις πέραν των διεθνών ελεγκτικών προτύπων ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις να αποσύρουν μέρος αυτών των προτύπων μόνο όταν απορρέουν από εθνικές νομικές απαιτήσεις που σχετίζονται με το εύρος των υποχρεωτικών ελέγχων.

Τέλος στο άρθρο 41 γίνεται αναφορά σε κάθε οντότητα δημοσίου συμφέροντος. Αναλυτικότερα, κάθε οντότητα δημόσιου συμφέροντος που έχει ελεγκτική επιτροπή θα πρέπει ένα τουλάχιστον μέλος της να είναι ανεξάρτητο και να έχει αρμοδιότητα σε λογιστικά ή/και ελεγκτικά θέματα. Η ελεγκτική επιτροπή μεταξύ άλλων έχει την ευθύνη για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων ελέγχου, εσωτερικού λογιστικού ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων.

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA) και η Ομοσπονδία Ευρωπαϊκών Οργανισμών Διαχείρισης Κινδύνων (Federation of European Risk Management Associations – FERMA) εξέδωσαν συμβουλευτικές οδηγίες σχετικά με το άρθρο 41 της οδηγίας 2006/43/EK. οι συμβολές αυτές αποσκοπούν στο να υποστηρίξει τα Διοικητικά Συμβούλια και την ελεγκτική επιτροπή των εταιριών κατά την εφαρμογή αυτών που προβλέπει το άρθρο. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για το ρολό και τις αρμοδιότητες που πρέπει να έχει το διοικητικό συμβούλιο και τα μελή της ανώτερης διοίκησης ως προς την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Παράλληλα γίνεται προσπάθεια αποσαφηνισμού για τη σχέση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ συστήματος εσωτερικού ελέγχου, εσωτερικού λογιστικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

### **1.6.2 Ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο**

Νομοθετικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου νοείται εκείνο το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο έχει θεσπίσει η χώρα μας και αφορά τη λειτουργία του εσωτερικού

ελέγχου. Παρακάτω παρατίθενται χρονολογικά (από το πιο πρόσφατο στο πιο παλιό) νόμοι και κανονισμοί που ισχύουν στη χώρα μας.

Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα σύμφωνα με το Πλαίσιο Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (IPPF)

Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων για τις εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (2011).

Νόμος 4025/2011: Ανασυγκρότηση Φορέων Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Κέντρα Αποκατάστασης, Αναδιάρθρωση Ε.Σ.Υ. και άλλες διατάξεις

Νόμος 3884/2010: Ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της Οδηγίας 2007/36/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 11ης Ιουλίου 2007, σχετικά με την άσκηση ορισμένων δικαιωμάτων από μετόχους εισηγμένων εταιρειών - Τροποποίηση και προσαρμογή του κωδικοποιημένου νόμου 2190/1920 Περί ανωνύμων εταιρειών και του Ν 2396/1996.

Νόμος 3873/2010: Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2006/46/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς εταιρειών ορισμένων μορφών και της οδηγίας 2007/63/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την απαίτηση για τη σύνταξη έκθεσης από ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα σε περίπτωση συγχώνευσης ή διάσπασης ανωνύμων εταιρειών.

Νόμος 3697/2008: Ενίσχυση της διαφάνειας του Κρατικού Προϋπολογισμού έλεγχος των δημοσίων δαπανών, μέτρα φορολογικής δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3693/2008 που αφορά τη θεσμοθέτηση των επιτροπών ελέγχου στις επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα της 8ης κοινοτικής οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Νόμος 3492/2006: Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις.

Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος με αριθμό 2577/9.3.2006.

Νόμος 3429/2005 που αφορά το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ).

Νόμος 3016/2002: Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις.

Π.Δ. 273/1999 και ο Ν. 3074/02 που αφορά τον εσωτερικό έλεγχο στον δημόσιο τομέα.

5/204/14-11-2000 Απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς σχετικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Κρίνεται ορθό η ανάλυση της νομοθεσίας, των αρχών και των κανονισμών που ισχύουν στην χώρα μας, να γίνει με τη σειρά θέσπισης τους ώστε να γίνει πιο κατανοητή η εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου στη χώρα μας.

## **1.7 Ανάλυση νομοθεσίας – κανόνων – αρχών**

Με την απόφαση 5/204/14-11-2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς κάθε εισηγμένη εταιρία στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα πρέπει να ενημερώνει εγγράφως το διοικητικό συμβούλιο για το κατά πόσο εφαρμόζεται ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας πρέπει να αναφέρει με ακρίβεια τη σύνθεση, τις αρμοδιότητες και τον τρόπο επικοινωνίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με τα υπόλοιπα τμήματα της οικονομικής οντότητας.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διασφαλίζει την τήρηση των δεσμευμένων έτσι όπως αυτά έχουν αποτυπωθεί στα σχέδια της επιχείρησης και στα ενημερωτικά δελτία προς τους μετόχους. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να διευκολύνει, με τη χρήση κατάλληλων μέσων, την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματικός. Τέλος οφείλει να επαληθεύει τη νομιμότητα των αμοιβών και γενικά των παροχών στα μελή της διοίκησης τα οποία διαμορφώνονται σύμφωνα με τις αποφάσεις των οργάνων της επιχείρησης.

Οι νομοί 273/1999 και 3074.02 ρυθμίζουν το θεσμικό πλαίσιο εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου της δημόσιας διοίκησης. Αποτελούν ουσιαστικά οδηγό για την εφαρμογή του ελέγχου στη δημόσια διοίκηση. Η ανάγκη θέσπισης αυτών των

νομοθετικών πράξεων πρόεκυψε έπειτα από την ανάγκη εφαρμογής ελέγχου στο δημόσιο τομέα, με σκοπό τη βελτίωση της διαφάνειας, την εξάλειψη χρόνιων προβλημάτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της.

Ο ν. 3016/2002 αναλύεται σε επόμενη υποενότητα.

Ο επόμενος νόμος 3429/2005 αφορά τον εσωτερικό έλεγχο στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο.). Σ' αυτό το νομοθέτημα ορίζεται η έννοια της δημόσιας επιχείρησης και τα κριτήρια προκειμένου να χαρακτηριστεί ή όχι αν το δημόσιο ασκεί επιρροή στις ανώνυμες εταιρίες που συμμετέχει. Ορίζεται ότι οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να καταρτίσουν ένα νέο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας ο οποίος είναι υποχρεωτικός και θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον:

1. Τη διάθρωση υπηρεσιών της επιχείρησης
2. Τις αρμοδιότητες της κάθε υπηρεσίας
3. Ένα πλαίσιο που να αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των υπηρεσιών.

Η Τράπεζα της Ελλάδος με την πράξη 2577/93/2006 ρυθμίζει θέματα εσωτερικού ελέγχου στα πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα της χώρας τα οποία είναι υποχρεωμένα να ακολουθήσουν τις διατάξεις της πράξης τόσο αυτά όσο και τα υποκαταστήματα τους στο εξωτερικό.

Η παρούσα πράξη αλλάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των χρηματοδοτικών και πιστωτικών ιδρυμάτων αφού θεσπίζει υποχρεωτική τη σύσταση επιτροπής διαχείρισης κινδύνων και επιτροπής ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, αν το χρηματοδοτικό ή πιστωτικό ίδρυμα διατηρεί υποκαταστήματα ή εταιρίες στο εξωτερικό, έχει εισάγει τις μετοχές του σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά ή το ενεργητικό του υπερβαίνει τα 100 εκ. ευρώ τότε οφείλει να διαθέτει επιτροπή ελέγχου.

Η επιτροπή ελέγχου: α) επιβλέπει τη διαδικασία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, β) παρακολουθεί την πορεία των ελέγχων τόσο των ατομικών, όσο και των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, γ) ελέγχει το σύστημα διαχείρισης των κινδύνων δ) ελέγχει την άσκηση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών, ε) παρακολουθεί τη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στ) αποφαινεται

εάν το σύστημα είναι αποτελεσματικό, ζ) επιβλέπει κατά πόσο ο νόμιμος ελεγκτής είναι ανεξάρτητος κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Και ο νόμος 3873/2010 προσφέρει πολλά για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Γίνεται ιδιαίτερη μνεία στην υποχρέωση της επιχείρησης να δημοσιεύει τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει, στη διαφάνεια των διαδικασιών και στις επιτροπές ελέγχου.<sup>4</sup>

Άλλος ένας νόμος που αφορά τον έλεγχο του ευρύτερου δημοσίου τομέα είναι ο 4025/2011 ο οποίος αναφέρεται στον εσωτερικό έλεγχο στις δημόσιες μονάδες υγείας. Συγκεκριμένα προβλέπει ότι κάθε δημόσια μονάδα υγείας οφείλει να ορίζει 1-3 εσωτερικούς ελεγκτές. Ο νόμος προβλέπει τη σύσταση της επιτροπής ελέγχου με απόφαση του Διοικητή της Υγειονομικής Περιφέρειας και την πρόσληψη εσωτερικών ελεγκτών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιλέγονται από το Μητρώο Εσωτερικών Ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να αποτελείται από δύο μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εκάστοτε μονάδας υγείας και τον εσωτερικό ελεγκτή. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και τη πορεία του υποχρεωτικού ελέγχου των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Όσον αφορά τον Κώδικα Δεοντολογίας από το ΣΕΒ θα αναλυθεί διεξοδικά σε επόμενη υποενότητα.

### **1.7.1 N. 3016/2002 <<Περί εταιρικής Διακυβέρνησης>> Corporate Governance**

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες διοικούνται και ελέγχονται. Η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση της Εταιρίας, το Διοικητικό Συμβούλιο, τους μετόχους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της Εταιρίας, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των στόχων αυτών και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά την διαδικασία εφαρμογής των ανωτέρω. Η αποτελεσματική

---

<sup>4</sup> Οδηγία Ευρωπαϊκής Ένωσης 2006/43/EK

εταιρική διακυβέρνηση διαδραματίζει ουσιαστικό και πρωτεύοντα ρόλο στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, ενώ η αυξημένη διαφάνεια που προάγει έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων αλλά και των δημοσίων οργανισμών και θεσμών.

Ο Νόμος 3016/2002 εισάγει ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιριών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στη χώρα μας. Επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα διοικητικά συμβούλια, τη θέσπιση και τη λειτουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας.

Ο νόμος ορίζει ότι προτεραιότητα και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι η προάσπιση του γενικού συμφέροντος της οικονομικής μονάδας και η ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής της αξίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου υποχρεούνται να μην επιδιώκουν συμφέροντα που έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της εταιρίας. Παράλληλα οφείλουν να αποκαλύπτουν σε εύλογο χρονικό διάστημα στο διοικητικό συμβούλιο τα συμφέροντα τους που προέρχονται από τις συναλλαγές της εταιρίας καθώς και πάσης φύσεως συγκρούσεις συμφερόντων που προκύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Αναφορά γίνεται και στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου το οποίο θα πρέπει να αποτελείται κατά το ένα τρίτο του σύνολο από μη εκτελεστικά μέλη εκ των οποίων πρέπει να υπάρχουν δυο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη εκτός κι αν στο διοικητικό συμβούλιο συμμετέχουν και εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.

Σχετικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προβλέπεται η προϋπόθεση ύπαρξης τμήματος εσωτερικού ελέγχου για επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εισαχθούν στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Επίσης εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορούν να είναι πρόσωπα από το διοικητικό συμβούλιο, διευθυντικά στελέχη οι οποίοι έχουν πέραν του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες, καθώς και συγγενείς τους μέχρι δευτέρου βαθμού. οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διευκολύνονται στην πρόσβαση εγγράφων και τραπεζικών λογαριασμών. Το διοικητικό συμβούλιο οφείλει να συνεργάζεται με τους

εσωτερικούς ελεγκτές και να τους παρέχει τα κατάλληλα μέσα για την εκπλήρωση του σκοπού τους.

Από την άποψη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου αυτή οφείλει να παρακολουθεί την τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, τη γενικότερη νομοθεσία, να αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης περιπτώσεις συγκρούσεως συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικών στελεχών με τα συμφέροντα της εταιρείας, να ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο σχετικά με τον έλεγχο που διενήργησε, να παρευρίσκονται οι εσωτερικοί ελεγκτές στις γενικές συνελεύσεις της εταιρείας και τέλος να παρέχει πληροφορίες, μετά από έγκριση του Δ.Σ. σε περίπτωση που της ζητηθεί από τις εποπτικές αρχές.

Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης<sup>5</sup> του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς και σημαντική πηγή έμπνευσης για τον παρόντα Κώδικα, η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη· συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της ,προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω.

### **1.7.2 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων για τις εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (2011).**

Ο Κώδικας απευθύνεται στις ελληνικές ανώνυμες εταιρείες (όπως ορίζονται από τον Νόμο 2190/1920) με έδρα την Ελλάδα, ειδικά αυτές των οποίων οι μετοχές έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά (εισηγμένες), αλλά μπορεί να φανεί χρήσιμο εργαλείο και στις μη εισηγμένες εταιρείες. Στόχος είναι να

---

<sup>5</sup> Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ΟΟΣΑ (2004)



προωθηθούν βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης στο σύνολο του ελληνικού εταιρικού τομέα, με σκοπό την ενίσχυση γενικά της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

Σκοπός του Κώδικα είναι να προωθήσει την καλή διακυβέρνηση με την πεποίθηση ότι αυτή θα ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανταγωνιστικότητα των ελληνικών εταιρειών. Η εφαρμογή του Κώδικα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τις εταιρείες ή τους επενδυτές ως μια διαδικασία που προσδίδει αξία στην επιχείρηση και όχι ως απλή άσκηση συμμόρφωσης.

Βασικός στόχος του παρόντος Κώδικα είναι η εκπαίδευση και καθοδήγηση των ΔΣ των ελληνικών εταιρειών σε θέματα βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης. Ένας άλλος στόχος του Κώδικα είναι η βελτίωση της πληροφόρησης των ιδιωτών ή θεσμικών μετόχων, Ελλήνων και αλλοδαπών, και η ενίσχυση της συμμετοχής τους στις εταιρικές υποθέσεις.

Κεντρικό στόχο του Κώδικα αποτελεί και η δημιουργία ενός προσβάσιμου και κατανοητού συστήματος αναφοράς για εισηγμένες ελληνικές εταιρείες, οι οποίες καλούνται πλέον να δημοσιοποιούν σε ετήσια βάση πληροφορίες για την εταιρική τους διακυβέρνηση σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010. Ο Νόμος αυτός επιβάλλει στις εταιρείες, των οποίων οι κινητές αξίες είναι δεκτές για διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, να συντάσσουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, που θα πρέπει να αποτελεί ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισής τους.

Η δήλωση αυτή θα πρέπει κατ' ελάχιστον να παρέχει πληροφορίες για τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιέχει αναφορά στο συγκεκριμένο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία και, στο βαθμό που η εταιρεία αποφασίζει να αποκλίνει από ορισμένα μέρη του σχετικού Κώδικα ή να μην εφαρμόσει κάποιες από τις διατάξεις του, να αιτιολογεί τους λόγους της απόκλισης ή της μη εφαρμογής.

Η υιοθέτηση του Κώδικα από τις επιχειρήσεις απλοποιεί σημαντικά τις παραπάνω υποχρεώσεις δημοσιοποίησης. Ο Κώδικας διευκολύνει τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε εταιρείας. Με άλλα λόγια, ο Κώδικας θεωρεί δεδομένο ότι οι εταιρείες, οι μέτοχοι και τα ΔΣ τους γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας, μέσα στα όρια του νόμου. Έτσι, εάν μια εταιρεία θεωρεί ότι ορισμένες «ειδικές πρακτικές» του Κώδικα δεν ανταποκρίνονται στις αξίες, την παράδοση και το ιδιοκτησιακό της καθεστώς ή ότι είναι υπερβολικά επαχθείς ή ότι η συμμόρφωση με αυτές ίσως καταστήσει πιο δύσκολη την εφαρμογή της ουσίας των αρχών του Κώδικα, η εταιρεία αυτή έχει τη δυνατότητα, αντί να εφαρμόσει τις διατάξεις αυτές, να εκθέσει σαφώς τους λόγους μη συμμόρφωσης, παραθέτοντας επαρκή αιτιολόγηση της διαφοροποίησης μεταξύ των σχετικών ειδικών πρακτικών και του δικού της μοντέλου διακυβέρνησης.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η χρησιμότητά του για το ευρύ φάσμα των εταιρειών στις οποίες απευθύνεται, ο Κώδικας περιλαμβάνει δύο ειδών διατάξεις: «γενικές αρχές», οι οποίες απευθύνονται σε όλες τις εταιρείες, εισηγμένες και μη, και «ειδικές πρακτικές», οι οποίες αφορούν μόνο σε εισηγμένες εταιρείες. Λόγω του ευρύτερου πεδίου εφαρμογής τους, οι γενικές αρχές στοχεύουν στην παροχή ενός γενικού πλαισίου μέσα στο οποίο μπορούν να εξεταστούν και να αντιμετωπιστούν τα περισσότερα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης σε μια επιχείρηση, εισηγμένη ή μη. Αποτελούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και όχι διατάξεις «συμμόρφωσης ή εξήγησης». Παρ' όλα αυτά, οι ελληνικές μη εισηγμένες εταιρείες έχουν πολλά να ωφεληθούν από τη δημόσια υιοθέτηση και τη συστηματική εφαρμογή των αρχών αυτών σε πλήρως οικειοθελή βάση, κάτι που θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη των μετόχων, των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, και θα βελτιώσει την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα.

Οι γενικές αρχές από τις οποίες μπορούν να ωφεληθούν η μη εισηγμένες εταιρείες είναι:

#### 1. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ

Το ΔΣ θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η Διοίκηση εφαρμόζει την εταιρική στρατηγική. Θα πρέπει ακόμα

να διασφαλίζει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών μετόχων. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία της εταιρείας στο βαθμό που δεν προκύπτει σύγκρουση με το εταιρικό συμφέρον.

## 2. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ

Το μέγεθος και η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το ΔΣ θα πρέπει να επιδιώκει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων και να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας. Περαιτέρω, το ΔΣ θα πρέπει να διαθέτει ποικιλομορφία ως προς το φύλο καθώς και ποικιλομορφία δεξιοτήτων, απόψεων, ικανοτήτων, γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η μέγιστη ποικιλομορφία, συμπεριλαμβανόμενης της ισορροπίας μεταξύ των φύλων, στο ΔΣ και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Η σύνθεση αυτή στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των εταιρικών στόχων, δεδομένου ότι έτσι αυξάνεται η δεξαμενή ικανοτήτων, εμπειρίας και οπτικής, που η εταιρεία διαθέτει για τις υψηλότερες θέσεις της, καθώς και η ανταγωνιστικότητά της, η παραγωγικότητά της και η καινοτομία της.

## 3. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ

Ο Πρόεδρος προΐσταται του ΔΣ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του ΔΣ, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεων του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του ΔΣ, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

## 4. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ

Κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει να έχει υποχρέωση πίστης στην εταιρεία. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και προς το συμφέρον της εταιρείας, και να διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών. Δεν θα πρέπει να έχουν σχέση ανταγωνισμού με την εταιρεία και θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε θέση ή δραστηριότητα που δημιουργεί ή φαίνεται να δημιουργεί σύγκρουση ανάμεσα στα προσωπικά τους συμφέροντα και εκείνα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της κατοχής θέσεων στο ΔΣ ή στη Διοίκηση ανταγωνιστικών εταιρειών, χωρίς την άδεια της Γενικής Συνέλευσης. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να συνεισφέρουν την εμπειρία τους και να αφιερώνουν στα καθήκοντά τους τον αναγκαίο χρόνο και προσοχή. Θα πρέπει επίσης να περιορίζουν το πλήθος άλλων επαγγελματικών δεσμεύσεων (ιδιαίτερα συμμετοχές σε ΔΣ άλλων εταιρειών) μόνο στο βαθμό που αυτό απαιτείται για την ικανοποιητική απόδοσή τους ως μελών του ΔΣ. Τέλος, τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να επιδιώκουν να συμμετέχουν σε όλες τις συνεδριάσεις του ΔΣ, καθώς και των επιτροπών, στις οποίες τοποθετούνται.

#### 5. Ανάδειξη υποψηφίων μελών του ΔΣ

Η ανάδειξη υποψηφίων για το ΔΣ θα πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του, καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

#### 6. Λειτουργία του ΔΣ

Το ΔΣ θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να αντεπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.

#### 7. Αξιολόγηση του ΔΣ

Το ΔΣ θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητά του στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και εκείνη των επιτροπών του.

#### 8. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Το ΔΣ θα πρέπει να παρουσιάζει στους μετόχους και το κοινό μια σαφή αξιολόγηση της πραγματικής θέσης και των προοπτικών της εταιρείας, και να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την ορθότητα των εταιρικών ανακοινώσεων, όπου αυτές επιβάλλονται.

Το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά. Θα πρέπει να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων. Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Το ΔΣ μέσω της επιτροπής ελέγχου (εφόσον υπάρχει) θα πρέπει επίσης να αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές, προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

#### 9. Επίπεδο και διάθρωση των αμοιβών

Το επίπεδο και η διάθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή στην εταιρεία, των μελών του ΔΣ, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων που προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τα προσόντα και τη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Το ΔΣ θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της, και κυρίως εκείνα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας.

#### 10. Επικοινωνία με τους μετόχους

Το ΔΣ θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους μετόχους της εταιρείας, ιδιαίτερα δε με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική.

#### 11. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων διευκολύνουν την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων ημερήσιας διάταξης, και των δικαιωμάτων τους κατά τη Γενική Συνέλευση. Το ΔΣ θα πρέπει να διευκολύνει, εντός του πλαισίου των σχετικών καταστατικών προβλέψεων, τη συμμετοχή των μετόχων στη Γενική Συνέλευση, και ειδικότερα των μετόχων μειοψηφίας, των αλλοδαπών μετόχων και όσων διαμένουν σε απομονωμένες περιοχές. Το ΔΣ θα πρέπει να αξιοποιεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για να διευκολύνει τον ουσιαστικό και ανοιχτό διάλογό τους με την εταιρεία.

Ο Σ.Ε.Β. έχει κάνει μια αξιολογή προσπάθεια για την ανάδειξη και εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι λαμβάνει υπόψη του τις μη εισηγμένες εταιρίες οι οποίες αποτελούν ίσως το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής οικονομίας μιας και οι περισσότερες επιχειρήσεις στην ελληνική πραγματικότητα αποτελούνται από πολύ μικρές και μικρές οικονομικές οντότητες οι οποίες έχουν ανάγκη καλύτερης οργάνωσης η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω σωστής καθοδήγησης. Επομένως ο κώδικας αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο τόσο για τις εισηγμένες όσο και για τις μη εισηγμένες το οποίο είναι ικανό να καταστήσει τη λειτουργία τους ορθολογικότερη και αποδοτικότερη.

## **1.8 Εσωτερικός έλεγχος – Εννοιολογικό Πλαίσιο**

### **1.8.1 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου**

Εξαιτίας της αύξησης του μεγέθους των εταιριών και κατ επέκταση της αύξησης των οικονομικών τους συναλλαγών, οι εκάστοτε διοικήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να επιτηρούν άμεσα τις λειτουργίες τους. Γι'αυτό το λόγο κρίνεται ζωτικής να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που παίρνει το Management της επιχείρησης για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία της. Διέπει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης: τις οικονομικές καταστάσεις, την προστασία των περιουσιακών στοιχείων, την αξιοποίηση των

πόρων της, την εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας και την τήρηση των πολιτικών και επιχειρησιακών σχεδίων που έχουν οριστεί από την ανώτατη διοίκηση.

### Ορισμός

Η Επιτροπή των Διεθνών Ελεγκτικών και Ασφαλιστικών Προτύπων (International Auditing and Assurance Standards Board – IAASB 6), ορίζει τα ακόλουθα: ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως το σύνολο των μεθόδων, διαδικασιών και πολιτικών τα οποία εφαρμόζει η οικονομική μονάδα μέσα στα πλαίσια της κατάλληλης οργανωτικής δομής για να εξασφαλίσει την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της. Το πλέγμα αυτό των πολιτικών και των μέτρων ελέγχου καλύπτει όλες τις δραστηριότητες, λειτουργικές και μη λειτουργικές<sup>7</sup>.

Η επιτροπή COSO<sup>8</sup> το 1992 παραθέτει και αυτή ορισμό σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο που δίνει έμφαση στον ρόλο της διαχείρισης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα κατά την COSO «εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο (Δ.Σ.) της εταιρείας, τη διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό και είναι σχεδιασμένη να παρέχει επαρκή διαβεβαίωση»<sup>9</sup>.

Το Ινστιτούτο των Αμερικανικών Ορκωτών Λογιστών (AICPA) ορίζει: << εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγεγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής>><sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (A.I.O.A), είναι ο εθνικός οργανισμός ορκωτών λογιστών που σκοπός του είναι η προώθηση και διατήρηση υψηλών επαγγελματικών προτύπων. Ξεκίνησε το 1916 και ένα από τα πολλά επιτεύγματά του είναι η διαμόρφωση του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας και η εφαρμογή του.

<sup>7</sup> Παπάς Αντώνης (1999) Εισαγωγή στην Ελεγκτική , α' έκδοση, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα

<sup>8</sup> Committee of Sponsoring Organizations. Αναλύεται σε επόμενη ενότητα.

<sup>9</sup> Έκθεση Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992 / <http://www.coso.org>

<sup>10</sup> SAS No.1 Section 320.09 AICPA Committee on Auditing Procedures

Τέλος, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors / ΠΑ,2004)<sup>11</sup> <<είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης>>. Στον ορισμό αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του ελεγκτή κατά τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

*“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity, designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes”.*

### **1.8.2 Ανάλυση ορισμού**

Με τον όρο εσωτερικός νοείτε ότι η υπηρεσία παρέχεται από το προσωπικό του οργανισμού και διαφοροποιείτε από τους ελέγχους των ορκωτών ελεγκτών-λογιστών, των φορολογικών , ρυθμιστικών και λοιπών αρχών. Όμως εφόσον προβλέπεται από το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο της χώρας ο έλεγχος μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). Ο όρος έλεγχος δεν περιορίζεται στο χρηματοοικονομικό και λογιστικό κύκλο, αλλά επεκτείνεται σε πολιτική προμηθειών, επενδυτικών σχεδίων, εξυπηρέτησης πελατών, σε πολιτικές ποιότητας και γενικά στο σύνολο των επιχειρησιακών πολιτικών και στρατηγικών.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εκτελείτε ανεξάρτητα χωρίς παρεμβάσεις ή περιορισμούς οι οποίοι ενδεχομένως θα επηρεάσουν τα αποτελέσματα και τις εκθέσεις ελέγχου. Για την επίτευξη της ανεξαρτησίας, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βρίσκεται κάτω ακριβώς από τη διοίκηση της οικονομικής οντότητας και να αναφέρεται και να λογοδοτεί μόνο σε αυτή. Η θέση αυτή της

---

<sup>11</sup> Definition of Internal Auditing, the Institute of Internal Auditors, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)



υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της παρέχει την προστασία από πιθανή χειραγώγηση από τα επιμέρους τμήματα της οικονομική μονάδος.

Ο εσωτερικός έλεγχος ενεργεί με απόλυτη ευσυνειδησία και τιμιότητα. Επίσης αρνείται να υποτάξει τις αρχές του σε προσωπικά και πολιτικά συμφέροντα. Επίσης προβαίνουν σε γνωστοποιήσεις προς τη διοίκηση ακόμα και σε περιπτώσεις που δε μπορούν να ασκήσουν τα καθήκοντα τους επαρκώς.

Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει αντικειμενική εξέταση και αξιολόγηση της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και γενικότερα της εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους που διατρέχει ένας οργανισμός καθώς και τα συστήματα ελέγχου τα οποία στοχεύουν στον περιορισμό και στην εξάλειψη αυτών των κινδύνων. Μέσω του ελέγχου συμμόρφωσης στρατηγικών, πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζονται αξιολογείτε η εταιρική διακυβέρνηση ενώ παράλληλα γίνεται σύγκριση με τις στρατηγικές που έχουν τεθεί από τη διοίκηση. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε συνεχή επαγρύπνηση για ενδεχόμενους κινδύνους που απειλούν τις στρατηγικές και γενικότερα τις λειτουργίες της επιχείρησης. Μπορούν να προσφέρουν εύλογη και όχι απόλυτη διασφάλιση ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι έχουν ανιχνευτεί. Παρέχει συμβουλές στο κέντρο λήψης αποφάσεων οι οποίες προσθέτουν αξία στην οντότητα. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ως σύμβολο που καθιστά τόσο εκτελεστικό όσο και διοικητικό όργανο.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου οφείλει να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της επιχείρησης. Δε στοχεύει στην τυπική συμμόρφωση με κανόνες και ρυθμίσεις και το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας αλλά να εμπνεύσει αφενός αξίες και αρχές στα πρόσωπα που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και αφετέρου να δημιουργήσει αίσθημα ασφάλειας στους ιδιοκτήτες της και στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον της.

Αναδεικνύεται η ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Η φιλοσοφία του εσωτερικού ελέγχου είναι να λειτουργεί οργανισμός όσο το δυνατό καλύτερα και όχι η αστυνόμευση του προσωπικού της.

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου πλαισιώνει τους στόχους του οργανισμού και συμβάλει τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια στην αποτελεσματική επίτευξη τους.

Ο εσωτερικός έλεγχος για τη διενέργεια του ελέγχου στηρίζεται σε συγκεκριμένα επαγγελματικά πρότυπα και κατευθύνσεις έτσι ώστε να μην ενεργεί αυθαίρετα.

Παράλληλα αξιολογεί την υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού και τη συγκρίνει με την ιδανική κατάσταση. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει από τη μια πλευρά βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης και από την άλλη αξιολόγηση και αναβάθμιση των συστημάτων ελέγχου.

Για να κλείσουμε την ανάλυση του ορισμού θα αναφερθούμε στην αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται από το κατά πόσο η διοίκηση βρίσκεται σε ετοιμότητα σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και από το σε ποιο βαθμό υπάρχουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου που είναι ικανά να εξασφαλίσουν αυτούς τους στόχους.

Από όλες τις ανωτέρω εννοιολογικές προσεγγίσεις καθίσταται σαφές, ότι ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων, αλλά αποτελεί συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης, διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην αξιοπιστία των εκθέσεων - αναφορών των οικονομικών επιτελείων και παρέχει μοναδική υπηρεσία αποτελώντας προστιθέμενη αξία για την οικονομική μονάδα προς την επίτευξη των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητά της. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα υγιές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει στην οικονομική μονάδα τη διασφάλιση, ότι δεν θα εμποδιστεί στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων και γενικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι η αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου «management», είναι ο σύμβουλος του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

## **1.9 Έννοια, περιεχόμενο και δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου**

### **1.9.1 Έννοια**

Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος, παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές. Ουσιαστικά, λοιπόν, πρόκειται για ένα μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της. Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθά τις διοικήσεις και τα Διοικητικά Συμβούλια στην αξιολόγηση και την αντιμετώπιση όλων των δυνητικών κινδύνων που περιβάλλουν τις εταιρίες τους και να προάγει την εταιρική διακυβέρνηση. Στην αποτίμηση αυτή των κινδύνων πρέπει να συνυπάρχει και η εκτίμηση της πραγματοποίησης των επιμέρους κινδύνων, όπως και οι αντίστοιχες επιδράσεις τους στη λειτουργία της επιχείρησης.

## 1.9.2 Περιεχόμενο

Περιεχόμενο<sup>12</sup>:

Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας

περιλαμβάνει:

- α) Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας, τα αντικείμενά τους και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- β) Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
- γ) Τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
- δ) Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που

---

<sup>12</sup> Π. Παπαστάθης Ο Σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του. 2003 Α τόμος

διαθέτουν εσωτερική πληροφόρηση, σε κινητές αξίες της εταιρείας.

ε) Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης ' σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

στ) Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιρειών.

Δραστηριότητες – λειτουργίες

Μερικές από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει ο εσωτερικός έλεγχος είναι<sup>13</sup>:

1. Πιστοποίηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και επαλήθευση των αρχικών στόχων
2. Αποτίμηση της απόδοσης της διοίκησης όλων των τμημάτων που εμπλέκονται με την παραγωγική διαδικασία
3. Συστηματική παρακολούθηση των επιχειρησιακών κινδύνων
4. Αναγνώριση των επικερδών και των ζημιωγόνων διαδικασιών και προσπάθεια μεταβολής αυτών που επιδέχονται βελτίωση
5. Καταπολέμηση της ανθρώπινης απάτης, κλοπής και παραπλάνησης
6. Εξακρίβωση της επαρκούς στελέχωσης των τμημάτων και της κατάλληλης αξιοποίησης του προσωπικού
7. Εξασφάλισης της αξιοπιστίας και πληρότητας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών και αναφορών
8. Εξέταση και αξιολόγηση διαδικασιών, διεξαγωγή συμπερασμάτων και προσπάθεια διόρθωσης αδυναμιών
9. Εξακρίβωση συμμόρφωσης επιχείρησης με τις ισχύουσες πολιτικές διαδικασίες, νόμους και διατάξεις.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εκτελεί τις δραστηριότητες με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της διοίκησης και παράλληλα να προσαρμόζει το ελεγκτικό έργο διότι οι στόχοι και τα συστήματα ελέγχου είναι άρρηκτα συνδεδεμένα.

---

<sup>13</sup> Dittenhofer M. (2001), "Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods", Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 8

Ο εσωτερικός έλεγχος επομένως δεν κάνει μόνο λόγο για τα μετρά και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται από την επιχείρηση έτσι ώστε να προλάβει πιθανές δόλιες πράξεις από τους εργαζομένους της. Ουσιαστικά ο εσωτερικός έλεγχος επεκτείνεται πέρα από τις οικονομικές, διαχειριστικές και λογιστικές λειτουργίες της επιχείρησης καλύπτοντας ποικίλες και πολυσύνθετες δραστηριότητες της σύγχρονης οικονομικής μονάδας. Συμπεριλαμβάνει όλες τις μεθόδους και τους τρόπους με τους οποίους η ανώτατη διοίκηση εκχωρεί αρμοδιότητες, δικαιώματα και ευθύνες. Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει επίσης το πρόγραμμα προετοιμασίας, επαλήθευσης και κατανομής των διαφόρων μορφών επίβλεψης πάνω στις τρέχουσες αναφορές και αναλύσεις, που επιτρέπουν στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να διατηρούν τον έλεγχο στις διάφορες λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται σε δύο γενικές κατηγορίες: σε διοικητικούς και λογιστικούς ελέγχους. Αναλύονται σε επόμενη υποενότητα.

### **1.9.3 Σκοπός και αρμοδιότητες**

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω επιστημονικών προσεγγίσεων και αναλύσεων με σκοπό την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου η διοίκηση, να διαχειρισθεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που είναι και το κύριο μέλημά της. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής διακυβέρνησης για τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης , των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων.

Μέσω της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου , η πρόσφορα βοήθειας στα μέλη του οργανισμού γενικότερα, γίνεται ώστε να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων και αξιολογήσεων καθώς και παροχή σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο δυνατό κόστος.<sup>14</sup>

Βασικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οργάνωσης της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος

---

<sup>14</sup> Boynton, William C. and Kell Walter, G. (1996), "Modern Auditing", 6th edition, U.S, John Wiley & Sons, Inc.

σκοπεύει στο να λειτουργεί η επιχείρηση με τον τρόπο που προβλέφθηκε και να επιτεθεί η αναμενόμενη απόδοση της. Με άλλα λόγια προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Στα πλαίσια του σκοπού αυτού ο Εσωτερικός Έλεγχος εξετάζει και αξιολογεί 1) το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου και τα επιμέρους υποσυστήματα του 2) την αξιολόγηση της κάθε μορφής επιχειρηματικού κινδύνου και την αποτελεσματική διαχείρισή του 3) την ύπαρξη οργάνωσης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών 4) την τήρηση πολιτικής προσωπικού και εκπαίδευσής του. 5) το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις της διοίκησης και τους κανόνες λειτουργίας 6) τη σύγκριση του κόστους λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων σε σχέση με το όφελος τους 7) την ακρίβεια, την ειλικρίνεια και την εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων 8) την αξιολόγηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων 9) την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητά τους 10) τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των υπηρεσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και παντός είδους φθορές, κ.λ.π..

#### **1.9.4 Είδη εσωτερικού ελέγχου και το περιεχόμενό τους**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται σε δύο γενικές κατηγορίες σε διοικητικούς και σε λογιστικούς ελέγχους.<sup>15</sup>

##### **Διοικητικοί έλεγχοι**

Οι διοικητικοί έλεγχοι ασχολούνται κατά κύριο λόγο με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης και με τον έλεγχο συμμόρφωσης σχετικά με τις στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης καθώς και την τήρηση των διαφόρων διαδικασιών. Με άλλα λόγια η διοίκηση της εταιρίας θέτει τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές καθώς και μηχανισμούς ελέγχου για την εξασφάλιση πραγματοποίησης των στόχων.

---

<sup>15</sup> Άγγελος Α. Τσακλάγκανος(2003), Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε..

Οι διοικητικοί έλεγχοι δεν αφορούν των έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων αλλά αποβλέπουν στην καλύτερη οργάνωση και ορθολογικότερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων και της αξιοποίησης του προσωπικού. Στοχεύει στην σωστή εφαρμογή των κανόνων και των αρχών που έχουν θεσπιστεί από την ανώτατη διοίκηση.

#### Λογιστικοί έλεγχοι

Οι λογιστικοί έλεγχοι στοχεύουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων και στην αξιοπιστία των λογιστικών καταχωρήσεων στα βιβλία της επιχείρησης. Η αξιοπιστία των λογιστικών καταχωρήσεων επιτυγχάνεται μέσω κατάλληλης οργάνωσης, σωστών μεθόδων και διαδικασιών καθώς και από ένα επικαιροποιημένο και σύγχρονο λογιστικό σύστημα.

Οι λογιστικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν συστήματα εξουσιοδότησης και συστήματα διαχωρισμού καθηκόντων μεταξύ της τήρηση των λογιστικών βιβλίων και των λογιστικών καταχωρήσεων και των καθηκόντων της διοίκησης και λειτουργίας ενός τμήματος ή των καθηκόντων διαφύλαξη και διατήρησης ορισμένων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. αποθήκης υλικών ή αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων) και της τήρησης των λογιστικών βιβλίων αυτών.

Ο λογιστικός εσωτερικός έλεγχος αποβλέπει στην αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων και στην πραγματική παρουσίαση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης και της μεταβολής της περιουσιακής κατάστασης).

Οι λογιστικοί έλεγχοι στοχεύουν στην εξασφάλιση των παρακάτω συνθηκών στην επιχείρηση<sup>16</sup>:

1. Οι συναλλαγές εκτελούνται σύμφωνα με τη γενική ή αποκλειστική εξουσιοδότηση του management.
2. Οι συναλλαγές καταχωρούνται στα βιβλία ώστε: α) να επιτρέπουν την ετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές αρχές της λογιστικής και β) να εξασφαλίζουν την προστασία των

---

<sup>16</sup> Άγγελος Α. Τσακλάγκανος, Ελεγκτική, Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε., 2003.

περιουσιακών στοιχείων και να καταλογίζουν την ευθύνη της διαχείρισης αυτών.

3. Η χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με την εξουσιοδότηση του management της επιχείρησης.
4. Οι λογιστικές εγγραφές για τα περιουσιακά στοιχεία συγκρίνονται με τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία και σε περίπτωση διαπίστωσης απόκλισης λαμβάνονται οι κατάλληλες διορθωτικές αποφάσεις.

Ο διαχωρισμός της διαφύλαξης και προστασίας των περιουσιακών στοιχείων από τη λογιστική παρακολούθηση αυτών των στοιχείων είναι ένα παράδειγμα λογιστικών ελέγχων. Έτσι για παράδειγμα ο ταμίας ο οποίος εισπράττει χρήματα από τους πελάτες δεν θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την καταχώρηση αυτών των εισπράξεων στα αναλυτικά ημερολόγια. Κατά τον ίδιο τρόπο, το πρόσωπο το οποίο υπογράφει και διανέμει επιταγές μισθοδοσίας στους υπαλλήλους δεν πρέπει να έχει αρμοδιότητα να προσθέτει νέα άτομα στις μισθοδοτικές καταστάσεις, ούτε να αφαιρεί ονόματα για όσους που για διάφορους λόγους έπαψαν να εργάζονται στην επιχείρηση. Ο βασικός λόγος διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων είναι το γεγονός ότι το πρόσωπο αυτό αν είχε όλες τις αρμοδιότητες μαζί θα μπορούσε να απολύσει ορισμένους υπαλλήλους και να αφήσει το όνομα τους στις μισθοδοτικές καταστάσεις ή ακόμη θα μπορούσε να προσθέσει εικονικά νέους υπαλλήλους και να οικειοποιηθεί τις επιταγές τους.

### **1.10 Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου**

Η διεύθυνση του εσωτερικού ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα που παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στην επιχείρηση, ενώ οι απαιτήσεις που υπάρχουν από αυτό είναι πάρα πολλές. Είναι στελεχωμένη από εξειδικευμένο και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό που διενεργεί τους ελέγχους και εισηγείται σχετικώς προς τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Είναι ανεξάρτητη λειτουργία που υπάγεται απευθείας στη διοίκηση.

Η θέση που έχει η διεύθυνση του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης. Όταν πρόκειται για μια



μεγάλη επιχείρηση, στην οποία προβλέπονται γενικές διευθύνσεις, τότε προβλέπεται και η θέσπιση διεύθυνσης για τον εσωτερικό έλεγχο. Όσο ψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται ο εσωτερικός έλεγχος τόσο πιο κοντά βρίσκεται στη διοίκηση, έχει μεγαλύτερο κύρος, μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων, μεγαλύτερη ανεξαρτησία, αναβαθμίζεται ο ρόλος του και μπορεί να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

### **1.11 Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου**

Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από το διευθυντή, τους εσωτερικούς ελεγκτές, τους βοηθούς ελεγκτές και από την γραμματεία. Η οργάνωση και η διοίκηση του τμήματος είναι ευθύνη του διευθυντή του εσωτερικού ελέγχου. Αυτός συντάσσει τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, παρέχει τις υπηρεσίες του συμβούλου στην επιχείρηση, καταρτίζει και υποβάλλει τον ετήσιο πρόγραμμα δράσης, συντονίζει τις προσπάθειες των εσωτερικών ελεγκτών, αξιολογεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, συντάσσει τον απολογισμό δράσης του τμήματος, παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων και δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις, επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις και ενημερώνει τη διοίκηση και ασχολείται με ειδικούς ελέγχους που του αναθέτει η διοίκηση. Οι ελεγκτές είναι αυτοί που αναλαμβάνουν τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου και αναφέρονται στον διευθυντή του τμήματος. Συγκεκριμένα συντάσσουν τα προγράμματα ελέγχου και τα υποβάλλουν στον διευθυντή για έγκριση, διεξάγουν όλους τους ελέγχους, ελέγχοντας όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, συζητούν τα ευρήματα με τους ελεγχόμενους, συντάσσουν τις εκθέσεις τις οποίες και υποβάλλουν στον διευθυντή για συζήτηση και έγκριση ενώ τέλος συμβουλεύουν τους και κατευθύνουν τους βοηθούς. Τέλος οι βοηθοί δεν έχουν διαφορετικά καθήκοντα από τους ελεγκτές, αλλά περιορίζεται η έκτασή τους και η ευθύνη των βοηθών λόγω της έλλειψης εμπειρίας αυτών.

### **1.12 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου**

Μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται άκρως ανταγωνιστικές πρακτικές γεγονός που τους επιβάλλει βελτίωση υπαρχουσών διαδικασιών προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από τμήματα και διευθύνσεις που δε

μπορεί μόνη της η διοίκηση να επιβλέψει. Εδώ γεννάται η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου και κρίνεται απαραίτητη η παρουσία του.

Με την επικουρική και κατασταλτική του λειτουργία καθιστά εφικτή την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Kohler ορίζεται ο εσωτερικός έλεγχος ως "γενική μεθοδολογία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η διοίκηση ενός οργανισμού σε όλα τα επίπεδα".<sup>17</sup>

Εκτός από την αποτροπή λανθασμένων πρακτικών ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει και στην πρόληψη γεγονότων. Μέσω του συμβουλευτικού του χαρακτήρα και τη συνεργασία της διοίκησης μπορεί να προβλέψει απρόβλεπτα γεγονότα και ουσιώδη σφάλματα το οποία μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στις οικονομικές καταστάσεις αλλά και στη φήμη της εταιρίας.

Όταν ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται αποτελεσματικά τότε αποτελεί πολύτιμο εργαλείο, ικανό να κερδίσει την εμπιστοσύνη των stakeholders<sup>18</sup> της επιχείρησης. Από την πλευρά, σε αντίθεση με τον εξωτερικό έλεγχο, μπορεί να επιβεβαιώσει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε ένα μόνο συγκεκριμένο χρονικό σημείο.

Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη γενικότερη ευημερία της οικονομικής οντότητας. Ο εξωτερικός έλεγχος περιορίζεται στη συμμόρφωση στους κανονισμούς και τις διαδικασίες, τα οποία αδιαμφισβήτητα πρέπει να τηρούνται από την επιχείρηση. Ωστόσο μια επιχείρηση θα πρέπει πέραν από τις εργατικές, φορολογικές και γενικά πάσης φύσεως νομικές υποχρεώσεις της που επιβάλλονται από το νομοθετικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας, προκειμένου να καταστεί βιώσιμη οφείλει να τηρεί και να ακολουθεί εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες θα καταστήσουν εύρυθμη τη λειτουργία της.

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου έγκειται αρχικά στην επίβλεψη της εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης. Επίσης παρέχει τη διαβεβαίωση στη διοίκηση σχετικά με την αντιμετώπιση των κινδύνων σε όλους τους τομείς της. Όσον αφορά τις προμήθειες, ένας πολυδάπανος τομέας σε κάθε επιχείρηση, φροντίζει για

---

<sup>17</sup> John S. Hughes, "Optimal Internal Auditing", The Accounting Review, Vol.52 (January 1977),pp 56, published by the American Accounting Association.

<sup>18</sup> Με τον όρο stakeholders εννοούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ή κοινωνικοί εταίροι που έχουν σχέσεις με την επιχείρηση.

την αποτελεσματική τους λειτουργία. Με άλλα λόγια οι προμήθειες να γίνονται με τη χαμηλότερη δυνατή τιμή σε σχέση με την ποιότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει και στη συμμόρφωση με τους νόμους ώστε να μην επιβάλλονται οικονομικά και διοικητικά πρόστιμα. Παράλληλα επιβλέπει και αποκαθιστά τη συμμόρφωση ή μη με τους εσωτερικούς κανονισμούς οι οποίοι είναι βασικό στοιχείο για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας της.

Επιπροσθέτως βεβαιώνει ότι η τήρηση των λογιστικών βιβλίων και των οικονομικών καταστάσεων που καταρτίζονται, ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και ότι απεικονίζεται σε αυτές η αληθινή εικόνα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό συμβάλει και στον αποτελεσματικό εξωτερικό έλεγχο από ορκωτούς λογιστές – ελεγκτές.

Οι ορκωτοί λογιστές – ελεγκτές προκειμένου να πεισθούν για την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων εξετάζουν και αξιολογούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Έτσι όταν σε μια επιχείρηση λειτουργεί ένα καλά οργανωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου τότε συμβάλει στη διεκπεραίωση του εξωτερικού ελέγχου ενώ παράλληλα προσδίδει κύρος και αξιοπιστία προς όλους τους ενδιαφερόμενους.

Όσον αφορά τους κινδύνους η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας. Τέτοιοι κίνδυνοι πέραν των κινδύνων της απάτης είναι η ασφάλεια των εργαζομένων και των καταναλωτών της καθώς και η περιβαλλοντική συνείδηση.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προσφέρει αξία στην επιχείρηση και βοήθεια στη διοίκηση ώστε να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα Εσωτερικού Ελέγχου για το 2013 με τίτλο «Matching Internal Audit talent to organizational needs», που διενεργήθηκε από τη Forbes Insights για λογαριασμό της EY <sup>19</sup>, το καταναλωτικό κοινό, οι επενδυτές αλλά και οι εποπτικές αρχές απαιτούν περισσότερη ενημέρωση για τις

---

<sup>19</sup> Η Ernst & Young είναι παγκοσμίως ηγέτιδα εταιρεία παροχής ελεγκτικών, συμβουλευτικών, φορολογικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι 167.000 εργαζόμενοί μας σε όλο τον κόσμο μοιράζονται τις ίδιες αξίες και μια ακλόνητη δέσμευση στην ποιότητα. Πηγή: <http://www.ey.com/GR/EN>

δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις παραπάνω ανησυχίες, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται να διευρύνει το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση και να αξιοποιήσει τα χαρακτηριστικά του συμβουλευτικού του ρόλου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην έρευνα της ΕΥ συμμετείχαν περισσότεροι από 500 Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου (Chief Audit Executives/CAE) και μέλη Επιτροπών Ελέγχου, εκπροσωπώντας 20 κλάδους δραστηριότητας.

Σύμφωνα με την έρευνα, το καταναλωτικό κοινό, οι επενδυτές αλλά και οι εποπτικές αρχές απαιτούν περισσότερη ενημέρωση για τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις παραπάνω ανησυχίες, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται να διευρύνει το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση και να αξιοποιήσει τα χαρακτηριστικά του συμβουλευτικού του ρόλου.

Πιο συγκεκριμένα, τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας είναι τα εξής:

Το εύρος εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου (ΕΕ) αλλάζει: Ζητείται ολοένα και περισσότερο από τον ΕΕ να παρέχει προτάσεις βάσει της επιχειρηματικής γνώσης που αναμένεται ότι κατέχει. Ο ΕΕ πρέπει επίσης να προβλέπει κατά το σχεδιασμό των εργασιών του τόσο γνωστούς όσο και καινούριους, «αναδυόμενους» κινδύνους που ελλοχεύουν λόγω των συνεχόμενων αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στα επόμενα δύο χρόνια, το 54% των συμμετεχόντων αναμένει ότι ο πρωταρχικός ρόλος τους θα είναι αυτός του στρατηγικού συμβούλου της επιχείρησης, συνεχίζοντας βέβαια τους ελέγχους συμμόρφωσης. Μόνο το 28% δηλώνει ότι έχει ήδη υιοθετήσει το ρόλο του ως σύμβουλος.

Ο ΕΕ πρέπει να προχωρήσει πέρα από την εστίαση στον τυπικό έλεγχο της συμμόρφωσης: Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μεταβληθεί η ισορροπία μεταξύ ελεγκτικών και συμβουλευτικών έργων προκειμένου να μπορέσει να προσδώσει ο ΕΕ τη μεγαλύτερη δυνατή επιχειρηματική γνώση. Το 96% δηλώνει ότι τα συμβουλευτικά έργα αποτελούν τμήμα του πλάνου ελέγχου. Επισημαίνεται ότι ο προσδιορισμός του βέλτιστου σημείου ισορροπίας μεταξύ ελεγκτικών και συμβουλευτικών έργων είναι μοναδικός για κάθε οργανισμό.

Περισσότεροι πόροι είναι απαραίτητοι για να αντιμετωπίσει ο ΕΕ τους «αναδυόμενους» κινδύνους: Η συνεχής αύξηση των εσόδων που προέρχονται από τις αναδυόμενες αγορές, δημιουργεί και αναδεικνύει νέους κινδύνους που σχετίζονται με νέα κανονιστικά πλαίσια, διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες, καινούριους φορολογικούς κανόνες καθώς και την αδυναμία εύρεσης εξειδικευμένων έμπειρων στελεχών. Μόλις το 27% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι εμπλέκονται ήδη στην αναγνώριση, αξιολόγηση και παρακολούθηση «αναδυόμενων» κινδύνων.

Ο ΕΕ πρέπει να μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις για επιπρόσθετα προσόντα και δεξιότητες – εντούτοις πιθανόν δεν είναι ακόμα έτοιμος. Από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχει κενό μεταξύ των δεξιοτήτων που ήδη διαθέτει ο ΕΕ και αυτών που θα έπρεπε να διαθέτει. Οι πέντε σημαντικότερες δεξιότητες, στις οποίες συνηθέστερα αναγνωρίζονται αδυναμίες και ανεπάρκειες είναι: ανάλυση δεδομένων, επιχειρησιακή στρατηγική, εξειδικευμένη γνώση κλάδου, διαχείριση κινδύνων και πρόληψη/ αντιμετώπιση περιπτώσεων απάτης.

Η ύπαρξη ενός εύρωστου μοντέλου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ύψιστης σημασίας: Το 51% των συμμετεχόντων υπέδειξε ότι έχει ένα πολύ καλά καθορισμένο πλαίσιο απαραίτητων δεξιοτήτων και αναγκών εκπαίδευσης ανά βαθμίδα ελεγκτών. Επιπλέον προκύπτει ότι η μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται από το 25% των συμμετεχόντων είναι οι εσωτερικές εκπαιδεύσεις (in house training) που προετοιμάζονται και παρουσιάζονται από έμπειρα στελέχη του ΕΕ.

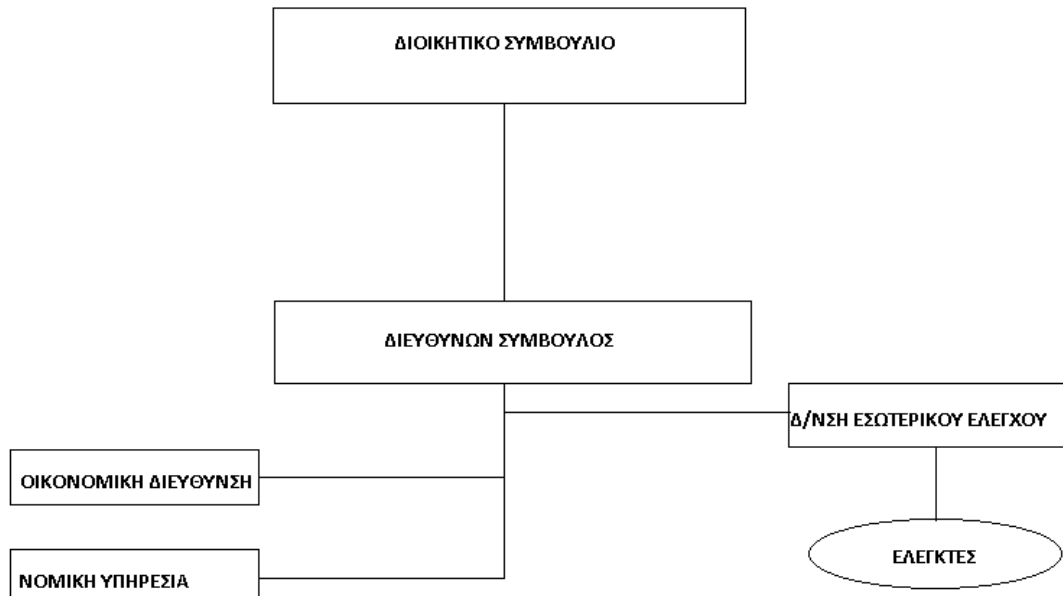
Η πλειονότητα των οργανισμών αναθέτουν μέρος ή όλες τις εργασίες σε τρίτους: 82% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι συνεργάζεται με τρίτους για την εκπόνηση μέρους ή του συνόλου των εργασιών τους. Αυτό αντιπροσωπεύει μια αύξηση της τάξεως του 14% από την προηγούμενη έρευνα του 2012 και 49% από την έρευνα του 2010.

### **1.13 Η θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης**

Στην πρώτη περίπτωση ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να ελέγχεται από ένα εποπτικό όργανο, την επιτροπή ελέγχου. Η επιτροπή ελέγχου επιβλήθηκε, όπως

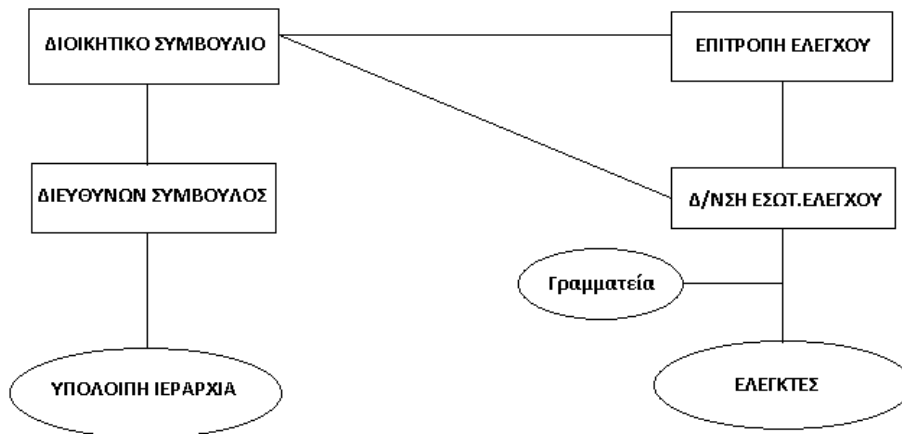
περιγράφεται στην ενότητα νομοθετικού πλαισίου, από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14.11.2000 καθώς και από το νόμο 3016/2002.

Οργανόγραμμα για μη εισηγμένες



Σχήμα 1. Οργανόγραμμα για μη εισηγμένες στο Χ.Α.Α..Πηγή Π.Παπαστάθης

Οργανόγραμμα για εισηγμένες



Σχήμα 2. Οργανόγραμμα για εισηγμένες στο Χ.Α.Α..Πηγή Π.Παπαστάθης

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μιας συντελεί στη διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου, που αφορούν τη λειτουργία και τον κανονισμό της εταιρείας, χωρίς αποκλίσεις.

Οι διοικήσεις των εταιρειών δεν έχουν άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με την πραγματικότητα της επιχείρησης. Η απουσία άμεσης πληροφόρησης οδηγεί στην απουσία λήψης αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας, οι οποίες διασφαλίζουν την ορθή λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με τα θέλω των μετόχων και της διοίκησης της εταιρείας. Ο έλεγχος της λειτουργίας της επιχείρησης δεν θα μπορούσε να πραγματοποιείται από τυχαίους υπαλλήλους της εταιρείας, διότι αυτοί δεν θα μπορούσαν να απολαμβάνουν ένα βασικό χαρακτηριστικό, την ανεξαρτησία τους. Ο έλεγχος της εφαρμογής των κανόνων της επιχείρησης μπορεί να ασκηθεί από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Ο έλεγχος αυτός θα λειτουργεί ως μια ασπίδα αποτροπής απατών και ηθελημένων αλλά και αθέλητων λαθών των υπαλλήλων της επιχείρησης με σκοπό την εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων και όχι του επιχειρηματικού οφέλους.

## **1.14 Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου**

### **1.14.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο**

Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι η εσωτερική μονάδα της επιχείρησης η οποία είναι επιφορτισμένη με το συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση όλων των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας της (συμπεριλαμβανομένου του λογιστικού συστήματος) και η οποία εντάσσεται στο ευρύτερο Σύστημα Πληροφόρησης της Διοίκησης της (M.I.S.)<sup>20</sup>.

Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα, υπαγόμενο απευθείας στη διοίκηση, στελεχωμένο από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό που διενεργεί δειγματοληπτικά, προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους, τακτικά ή έκτακτα και εισηγείται,

---

<sup>20</sup> M.I.S. Management Information System: Ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα χρήση-μηχανής με σκοπό την υποστήριξη των διοικητικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε ένα οργανισμό.

σχετικά στη διοίκηση λήψη διορθωτικών μέτρων, όπου και όποτε διαπιστώνονται αδυναμίες.<sup>21</sup>

### Αρμοδιότητες

Βάσει του νόμου 3016/2002<sup>22</sup>, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου στη χώρα μας έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής.
2. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με τα συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
3. Οφείλει να ενημερώνει εγγράφως, μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο, το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο έλεγχο και να παρίσταται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
4. Παρέχει, μετά από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από τις εποπτικές αρχές, συνεργάζεται με αυτές και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο της παρακολούθησης, του ελέγχου και της εποπτείας που αυτές ασκούν.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (internal audit) είναι μια υπηρεσία της επιχείρησης η οποία είναι επιφορτισμένη κυρίως με την διενέργεια ελέγχου. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου επισκοπεί και ελέγχει τα μέτρα ελέγχου της επιχείρησης. Η παρομοίωση ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί στην πραγματικότητα

---

<sup>21</sup> Παντελής Σ. Παπαστάθης, Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, Αθήνα, 2003.

<sup>22</sup> Ν. ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ 330/24.12.2002)



μέτρο ελέγχου των μέτρων ελέγχου αποδίδει αντιπροσωπευτικά τη χρησιμότητα και τον ρόλο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση.

### **1.14.2 Βασικοί στόχοι**

Οι βασικοί στόχοι της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- Η ορθή λειτουργία των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης, σύμφωνα με την καθορισμένη πολιτική της διοίκησης, με συγκεκριμένα εγχειρίδια λειτουργίας και διαδικασιών.
- Η διαπίστωση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης.
- Η διαπίστωση τυχόν λαθών, παραλείψεων, ατασθαλιών και αδυναμιών στην οργάνωση και λειτουργία που έχουν ως αποτέλεσμα την κακή διαχείριση και την μη ορθή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- Η αναφορά των διαπιστώσεων του ελέγχου στην Διοίκηση της επιχείρησης και εισήγηση μέτρων βελτίωσης και διόρθωσης.

Μια καλά οργανωμένη Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, σε άμεση συνεργασία με τη Διοίκηση της επιχείρησης και μέσα σε ένα φιλικό επιχειρησιακό και εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί πολύτιμη βοήθεια για τη Διοίκηση ικανή να της προσθέσει αξία. Αξιολογεί τις υπάρχουσες διαδικασίες, επισημαίνει αδυναμίες και λάθη ενώ παράλληλα προτείνει διορθωτικά μέτρα.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχει σε όλα τα στάδια αξιολόγησης των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται καθημερινά οι εταιρίες, γεγονός που την καθιστά ικανή τόσο για την αντιμετώπιση τους όσο και την πρόβλεψη τους.

## **1.15 Σύστημα εσωτερικού ελέγχου**

### **1.15.1 Ορισμός**

Σύμφωνα με τον Cheung<sup>23</sup> το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου που καθιερώνει η διοίκηση και έχει ως σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Φίλο<sup>24</sup> ορίζετε ως εξής: «σύστημα εσωτερικού ελέγχου (audit control) είναι το σύνολο των μέτρων ελέγχου (controls) που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης».

Το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τη διοίκηση και το προσωπικό της. Περιλαμβάνει την κατάλληλη οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης, την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την χρηματοοικονομική και λογιστική της οργάνωση, καθώς και όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό την παροχή λογικής διασφάλισης για:

(α)τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων,

(β)την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών της στοιχείων και των οικονομικών της καταστάσεων,

(γ) τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας όλων των δραστηριοτήτων της και

(δ) την ενθάρρυνση και τη μέτρηση της συμμόρφωσης της επιχείρησης στις στρατηγικές και τις πολιτικές της διοίκησης, καθώς και στους σχετικούς με τη λειτουργία της νόμους, διατάξεις και κανονισμούς.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν εκτείνεται μόνο σε λειτουργίες οι οποίες συνδέονται με τα τμήματα της λογιστικής ή της χρηματοοικονομικής αλλά και σε λειτουργίες που συνδέονται έμμεσα με αυτές όπως είναι η πολιτική Ποιότητας και η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση.

---

23 Cheung, T. and Qiang, C. (1997). Internal audit at guangdong nuclear power joint venture company limited. *Managerial Auditing Journal*, 14 (2), pp. 219 – 226.

24 Φίλος, Ι. (2004). Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων. Εκδόσεις IQ.

### **1.15.2 Έννοια – υποσυστήματα**

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ένα οργανωμένο, ευέλικτο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών το οποία δρα με άμεση αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση με την οργανωτική δομή και τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης που καθιερώνει η διοίκηση με σκοπό να διασφαλισθούν τα συμφέροντα της.

Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System), ενδεικτικά περιλαμβάνει μία σειρά υποσυστημάτων, όπως:

1. Εσωτερικό έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ιδίου του συστήματος, καθώς και των επιμέρους λειτουργιών του.
2. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα και σε πλήρη ανάπτυξη.
3. Εγχειρίδια γραπτών διαδικασιών.
4. Προγραμματισμό δράσης (βραχυπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο) και απολογισμό.
5. Πολιτική αγορών – προμηθειών.
6. Πολιτική προσωπικού.
7. Διαχείριση χαρτοφυλακίου.
8. Διαχείριση παγίων.
9. Κύκλο παραγωγής προϊόντων – υπηρεσιών, κ.λ.π.

### **1.15.3 Σκοπός**

Ο σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει επαρκή εξασφάλιση στην διοίκηση του Οργανισμού σχετικά με:

- α) την αξιοπιστία και αρτιότητα των πληροφοριών. Καλύπτει την ετοιμασία ακριβών και αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων και λοιπών οικονομικών αναλύσεων.

β) τη συμμόρφωση των οργάνων προς τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις διαδικασίες, τους νόμους και τις διατάξεις. Καλύπτει στόχους συμμόρφωσης με την νομοθεσία και όλους τους σχετικούς κανονισμούς και εγκυκλίους.

γ) την οικονομική και αποτελεσματική χρήση των πόρων. Καλύπτει βασικούς επιχειρησιακούς στόχους που έχουν να κάνουν με την απόδοση και την κερδοφορία του οργανισμού καθώς επίσης και την ορθή διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων.

δ) την διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.<sup>25</sup>

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της, παρέχοντας τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους. Επίσης, συμπεριλαμβάνει στη δομή του, εσωτερικό έλεγχο για την αξιολόγηση της λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και αποβλέπει στην θέσπιση συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.<sup>26</sup>

Ο σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και ειδικότερα ο βαθμός της επίτευξης αυτού του σκοπού αποτελεί το βασικό σημείο για τον εσωτερικό έλεγχο. Ως ανεξάρτητη λειτουργία του οργανισμού το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα υποχρεωτικό διοικητικό και λειτουργικό έλεγχο σε πρώτο επίπεδο, η εφαρμογή του οποίου σχεδιάζεται και επιβάλλεται από τη Διοίκηση του οργανισμού. Από την άλλη η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα πρόσθετο και βοηθητικό εργαλείο της Διοίκησης, το οποίο χρησιμοποιείται σε δεύτερο στάδιο προκειμένου να επαληθεύσει αν υπάρχει και αν εφαρμόζεται αποτελεσματικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

#### **1.15.4 Συστατικά**

---

<sup>25</sup> Π. Παπαστάθης Ο Σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του. 2003 Α τόμος

<sup>26</sup> Π. Παπαστάθης Ο Σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του. 2003 Α τόμος σελ43

Σύμφωνα με την μεθοδολογία COSO (1992)<sup>27</sup>, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από πέντε αλληλεξαρτώμενα συστατικά (περιβάλλον ελέγχου, αξιολόγηση κινδύνων, σημεία ελέγχου – διαδικασίες, πληροφόρηση και επικοινωνία, παρακολούθηση).

Αναλυτικότερα, κάθε ένα από τα συστατικά του ΣΕΕ περιλαμβάνει τα εξής:

Περιβάλλον ελέγχου:

- Καθορίζει την απαραίτητη κουλτούρα ελέγχου σε κάθε οργανισμό.
- Αποτελεί θεμέλιο λίθο για την αποτελεσματική λειτουργία του κάθε ΣΕΕ.
- Συστατικά του αποτελούν η εμπέδωση της ακεραιότητας, των ηθικών αξιών και της ικανότητας ως βασικά κριτήρια στην ανέλιξη του προσωπικού, καθώς επίσης και η ύπαρξη ξεκάθαρων ορίων ευθύνης και δικαιοδοσίας.

Αξιολόγηση κινδύνων:

- Προσδιορισμός και ανάλυση των κινδύνων που σχετίζονται με την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού δημιουργώντας έτσι τη βάση για τον προσδιορισμό των απαραίτητων ενεργειών ελέγχου.

Σημεία ελέγχου – Διαδικασίες:

Πολιτικές και διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν ότι ακολουθούνται οι κατευθύνσεις της Διοίκησης.

- Σημεία ελέγχου που περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, καταμετρήσεις, συμφωνίες, διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμό αρμοδιοτήτων.

Πληροφόρηση και επικοινωνία:

- Έγκαιρη αναγνώριση, συλλογή και επικοινωνία της απαραίτητης πληροφόρησης.
- Πρόσβαση των διαφόρων βαθμίδων διοίκησης στην απαραίτητη εσωτερική και εξωτερική πληροφόρηση του οργανισμού.

---

<sup>27</sup> Internal Control Intergrated Framework - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,1992

- Ροή της πληροφόρησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των σημείων ελέγχου.

Παρακολούθηση:

- Συνεχής αξιολόγηση της επάρκειας του ΣΕΕ.
- Συνδυασμός διαρκών και περιοδικών αξιολογήσεων.
- Διοικητική παρακολούθηση.
- Δραστηριότητες Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου (Διεύθυνση Επιθεώρησης).

### **1.15.5 Παράγοντες αποτελεσματικότητας**

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθούνται ώστε να αξιολογείτε η ποιότητα της απόδοσης του συστήματος με την πάροδο του χρόνου. Προκειμένου μια επιχείρηση να επιλέξει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου τα οποίο είναι κατάλληλο για τις ανάγκες της, θα πρέπει να λάβει υπόψη της πολλούς παράγοντες. Οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που καλείται να αντιμετωπίσει, ειδικά στις μέρες μας, είναι συνεχείς και ολοένα αυξανόμενης πολυπλοκότητας και γι' αυτό είναι άλλωστε απαραίτητο ένα επικαιροποιημένο και προσαρμοσμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, οι αποφάσεις του οποίου θα στηρίζονται σε κατάλληλα πρότυπα και υποδομές.

Οι κίνδυνοι που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό του κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι τόσο εξωγενείς όσο και ενδογενείς. Όσον αφορά τους εξωγενείς, ο τεχνολογικές εξελίξεις οι μεταβολές στις ανάγκες των πελατών και κατ' επέκταση στην τιμολογιακή πολιτική και την παραγωγική διαδικασία, η εξυπηρέτηση των πελατών πριν και μετά την πώληση. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός, οι αλλαγές στη νομοθεσία, φυσικοί παράγοντες (π.χ. φυσικές καταστροφές), οι οικονομικές εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν τη χρηματοδότηση, το δανεισμό, τις εξαγορές, την επέκταση σε νέες αγορές κ.λ.π.. Στους ενδογενείς κινδύνους συγκαταλέγονται η ανεπάρκεια του διοικητικού συμβουλίου, η ποιότητα και κατάρτιση του προσωπικού και η αποδιοργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων.

Για να χαρακτηριστεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεσματικό θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια. Σύμφωνα με τους Weizhong και Shourong (1997) τα κριτήρια αυτά είναι<sup>28</sup>:

- **Ανεξαρτησία:** ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι τόσο ανεξάρτητος όσο ένας εξωτερικός ελεγκτής που εκφράζει τις απόψεις του σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου. Επίσης το τμήμα εσωτερικού ελέγχου δε θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από την ίδια διεύθυνση με κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης.
- **Υπευθυνότητα:** με τον όρο υπευθυνότητα νοείται η ικανότητα οργάνωσης και αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων. Προκειμένου να καταστεί αυτό δυνατό απαιτείται διαχωρισμός μεταξύ των οργάνων ελέγχου και διενέργειας του ελέγχου.
- **Αποδοτικότητα:** η δημιουργία και λειτουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην παραγωγή άμεσου ή έμμεσου κέρδους για την επιχείρηση. Θα πρέπει να ρίξει όλο της το βάρος στη βελτίωση των διαδικασιών και την αποφυγή λαθών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέτρηση της αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ δύσκολη.

#### **1.15.6 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

Δεν υπάρχει ένα τέλειο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και δεν είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου που να είναι κατάλληλο για όλες τις συνθήκες και περιστάσεις. Τα ειδικά χαρακτηριστικά ελέγχου σε οποιοδήποτε σύστημα εξαρτώνται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως το μέγεθος, η φύση των εργασιών, η οργανωτική διάρθρωση και οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, για να διαπιστώσουν ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά τα οποία αν εφαρμοστούν θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους βασικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου.

Ένα ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά<sup>29</sup>:

1. Ένα καλά οργανωμένο οργανωτικό σχέδιο.

---

<sup>28</sup> Weizhong C. and Shourong S. (1997). Unification of Independence, Authoritativeness and Efficiency – Organizational Form of Internal Audit, Managerial Auditing Journal Vol.12, No.4-5, pp 196-199

<sup>29</sup> Άγγελος Α. Τσακλάγκανος, Ελεγκτική, Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε., 2003.

2. Ένα ικανοποιητικό σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
3. Λογιστική διάρθρωση.
4. Σύγχρονη πολιτική προσωπικού.
5. Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου.
6. Μια ικανή και δραστήρια επιτροπή.

### **Οργανωμένο οργανωτικό σχέδιο**

Η φύση των της επιχείρησης και το μέγεθος αυτής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες του οργανωτικού σχήματος από το οποίο περιβάλλεται η επιχείρηση. Η αυτονομία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και ευθυνών αυτού είναι δύο βασικά στοιχεία ενός καλού οργανωτικού σχήματος.

#### Αυτονομία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Η οργανωτική ανεξαρτησία των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για ένα σωστό οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης. Οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος καθορίζονται επακριβώς και η λειτουργία τους δεν υπόκειται σε παρεμβάσεις από τα άλλα τμήματα. Η αυτονομία του κάθε τμήματος δεν σημαίνει ότι αυτό λειτουργεί μέσα στην επιχείρηση απομονωμένα από τα άλλα τμήματα ούτε ότι επιδιώκει σκοπούς διαφορετικούς από τους γενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Αντιθέτως, απαιτείται συνεργασία και συντονισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης για την επιτυχία των κοινών στόχων αυτής. με τον τρόπο αυτό κανένα τμήμα δεν είναι αποκλειστικά υπεύθυνο για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων και τη δημιουργία οικονομικών πληροφοριών για οποιαδήποτε συγκεκριμένη συναλλαγή. Η συλλογική ευθύνη και επιδίωξη κοινών στόχων συμβάλλει στην αντικειμενικότητα και αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων.

#### Καταμερισμός εξουσίας και καθηκόντων

Ο καταμερισμός εξουσίας και καθηκόντων βασίζεται στην ανάγκη του διαχωρισμού της λογιστικής λειτουργίας από τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και την καθημερινή λειτουργία κάθε τμήματος. Ένας τέτοιος τρόπος παρέχει ένα σύστημα ελέγχων της ικανότητας και ακεραιότητας κάθε τμήματος, γιατί δεν είναι δυνατόν σε κάθε τμήμα να ελέγχει τη συναλλαγή χωρίς τη δημιουργία μιας βάσης για συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.



Για την αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και να μη συμπίπτει σε ένα τμήμα η αρμοδιότητα της τήρησης των λογιστικών βιβλίων με την επιμέλεια της διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων και την κατά τακτά διαστήματα σύγκριση αυτών για να διαπιστώνονται οι αποκλίσεις.

### **Οργανωτική δομή του τμήματος**

Οι αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθοριστούν επακριβώς και να ενθαρρυνθεί η αυτονομία και ανεξαρτησία του τμήματος με ένα ευέλικτο οργανωτικό σχήμα τόσο για την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης όσο και για την συγκέντρωση αξιόπιστων οικονομικών στοιχείων.

Σε κάθε τμήμα τα καθήκοντα, οι ευθύνες και η εξουσία κάθε ατόμου πρέπει να περιγραφούν επακριβώς και κανένα πρόσωπο να μη μπορεί να διαπράξει ή να συγκαλύψει ηθελημένα ή αθέλητα λάθη. Για το λόγο αυτό σε κανέναν δε δίνεται η αρχική ευθύνη για την επεξεργασία των λογιστικών στοιχείων και η ευθύνη για την αξιολόγηση της καταλληλότητας της διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση στοιχείων ελέγχου που προέρχονται από μια ανεξάρτητη αρχή. Η επάρκεια ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου βασίζεται πάντα στην αρχή ότι δε μπορεί ορισμένες ασυμβίβαστες λειτουργίες να εκτελούνται από το ίδιο άτομο. Η καταστρατήγηση αυτής της αρχής οδηγεί τον εσωτερικό ελεγκτή να επεκτείνει τη διαδικασία ελέγχου και να αναζητήσει περισσότερα στοιχεία και αποδεικτικά έγγραφα ώστε να πεισθεί ότι τα πράγματα έχουν καλώς και δεν έχουν συμβεί παρατυπίες και άλλες ανωμαλίες.

Βασικό επομένως στοιχείο του εσωτερικού ελέγχου είναι να εξεταστεί ότι κανένα άτομο ή καμία υπηρεσία δε χειρίζεται όλες τις πλευρές μιας συναλλαγής από την αρχή μέχρι το τέλος. Κάθε συναλλαγή θα πρέπει να γίνεται σε περισσότερα από ένα στάδια. Θα πρέπει να εξουσιοδοτείται, να εγκρίνεται, να εκτελείται και να καταγράφεται. Με άλλα λόγια, καμία υπηρεσία δεν είναι σε θέση να διεκπεραιώνει μια συναλλαγή που δεν έχει εξουσιοδοτηθεί, εξεταστεί, εγκριθεί και καταγραφεί από άλλες υπηρεσίες μέσα στην επιχείρηση.

### **Σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών**

Μια επιχείρηση, με τα σύνθετα και πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζει, είναι αδύνατο να διοικηθεί από ένα μόνο άτομο. Γι' αυτό θα πρέπει να

υπάρχει κάποιο σχήμα εκχώρησης αρμοδιοτήτων, εξουσίας και ευθυνών, ώστε ορισμένα άτομα να έχουν τη δύναμη και εξουσία να εγκρίνουν την εκτέλεση των διαφόρων συναλλαγών.

Η πηγή της εξουσίας στην επιχείρηση είναι στα χέρια των μετόχων οι οποίοι στη συνέχεια την εκχωρούν στο Διοικητικό Συμβούλιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκχωρεί αρμοδιότητες στον Πρόεδρο, στον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Γενικό Διευθυντή ή σε άλλα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης. Όσο χαμηλότερα φτάνει η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων, τόσο αποτελεσματικότερα μπορεί να λειτουργήσει η επιχείρηση. Ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου κάνει τα άτομα υπεύθυνα για τις ενέργειες τους.

Για να είναι ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να είναι ικανοποιητικό θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι συναλλαγές έχουν εκτελεστεί και καταχωρηθεί κατάλληλα, υπάρχει περιοδική πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και υπάρχει περιοδική σύγκριση των συναλλαγών και των υπολοίπων των βιβλίων με την ύπαρξη των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης<sup>30</sup>.

Ειδικότερα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ως διευθυντικό εργαλείο ώστε να καθοριστεί αν η συναλλαγή έχει εκτελεστεί από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα και ότι η εξουσιοδότηση έγινε σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης. Επίσης, ότι τηρήθηκαν όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες για τις διάφορες εγκρίσεις που απαιτούνται και εκδόθηκαν τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα.

Η εκτέλεση της συναλλαγής ακολουθείται από την καταχώρηση της στα λογιστικά βιβλία. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προβλέπει την καταχώρηση του κατάλληλου ποσού στην ημερομηνία εκτέλεσης της συναλλαγής σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές αρχές της Λογιστικής. Όσον αφορά τη πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διευκολύνει την κανονική λειτουργία της επιχείρησης και η χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων πρέπει να γίνεται μόνο κατόπιν εγκρίσεως και αφού εκδοθούν τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα. Τέλος ένα σύστημα περιοδικής απογραφής και σύγκρισης με τα υπόλοιπα των συναλλαγών που καταχωρήθηκαν στα βιβλία θα δείξει αν αυτά συμφωνούν ή αν

---

<sup>30</sup> Άγγελος Α. Τσακλάγκανος, Ελεγκτική, Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε., 2003.

υπάρχουν λάθη, ή να διαπιστωθούν απώλειες ή υποκλοπές των πόρων της επιχείρησης. Ειδικά, ο έλεγχος του ταμείου, των χρεογράφων ή γραμματειών εισπρακτέων πρέπει να γίνεται ακόμα συχνότερα, γιατί ο κίνδυνος κλοπής ή απώλειας είναι ακόμα μεγαλύτερος.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διευκολύνει και να μην εμποδίζει την κανονική λειτουργία της επιχείρησης. Ένα σύστημα περιοδικής απογραφής και σύγκρισης με τα υπόλοιπα των συναλλαγών που καταχωρήθηκαν στα βιβλία θα δείξει αν αυτά συμφωνούν ή αν υπάρχουν λάθη, ή να διαπιστωθούν απώλειες ή παράνομες αφαιρέσεις των περιουσιακών στοιχείων. Η απογραφή και σύγκριση εξαρτάται από τη φύση και τον κίνδυνο κάθε περιουσιακού στοιχείου. Για παράδειγμα ο έλεγχος των χρεογράφων ή γραμματιών εισπρακτέων πρέπει να γίνεται ακόμα πιο συχνά, γιατί ο κίνδυνος κλοπής ή απώλειας είναι ακόμα μεγαλύτερος.

### **Λογιστική διάρθρωση**

Ένα λογιστικό σύστημα το οποίο είναι σε θέση να μετράει τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα των επιμέρους οργανωτικών μονάδων συμβάλει στην επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου. Ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να αποτελείται από ένα διάγραμμα λογαριασμών, ένα εγχειρίδιο λογιστικών στόχων και διαδικασιών, περιγραφή θέσεων, πρωτοβάθμιους λογαριασμούς ελέγχου, αριθμημένα εσωτερικά έγγραφα και έλεγχο των εισερχομένων στοιχείων και διαδικασίες επεξεργασίας αυτών.

### **Σύγχρονη πολιτική προσωπικού**

Η επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται άμεσα από τα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση. Η στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου από κατάλληλα άτομα αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του εσωτερικού ελέγχου. Η πρόσληψη των στελεχών πρέπει να γίνεται μέσω διαδικασιών που να εξασφαλίζει την επιλογή ατόμων κατάλληλα καταρτισμένων για το έργο που πρόκειται να αναλάβουν.

Επίσης, στην επιτυχία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου συμβάλει και η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού. Η επιμόρφωση συμβάλει ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής ενημέρωση και επαφή με τις οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις. Έτσι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ενημερώνει με τη σειρά του τη

Διοίκηση για τα νέα δεδομένα και να προσαρμόζει τους στόχους και τη λειτουργία της στις νέες ανάγκες. Εκτός από τα στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνεται και σε όλα τα άτομα που απασχολούνται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης όπως στο τμήμα παραγωγής, στο λογιστήριο, στο τμήμα πωλήσεων κ.λ.π..

Τέλος, ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εμπεριέχει και καλές διαδικασίες επίβλεψης προσωπικού. Θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να γίνεται επίβλεψη προσωπικού με σκοπό την διαπίστωση του επιπέδου και την ποιότητα της εκτέλεσης της εργασίας και αν κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν διορθωτικές αποφάσεις.

### **Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου**

Το προσωπικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνο για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων του τμήματος αυτού. Αν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου βρίσκεται κάτω από τη διεύθυνση την οποία καλείται να ελέγξει, μπορεί να μειώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητά του. Η έλλειψη ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελεγκτή μειώνει τη σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Γι' αυτό το τμήμα θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας.

### **Η επιτροπή ελέγχου**

Η επιτροπή ελέγχου έχει ως σκοπό να προτείνει τον ανεξάρτητο εξωτερικό ελεγκτή, να καθορίσει τον σκοπό του ελέγχου και να εξετάσει τα αποτελέσματα του ελέγχου. Διευκολύνει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν οι υπάλληλοι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχουν τη δυνατότητα να έρχονται σε επαφή με τα μέλη της επιτροπής, πράγμα που βοηθά και τον εξωτερικό ανεξάρτητο ελεγκτή, για συναλλαγές οι οποίες είναι ασυνήθιστες, έκτακτες και μη επαναλαμβανόμενες και οι οποίες δεν περνούν από τις συνηθισμένες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Η επιτροπή ελέγχου ενδυναμώνει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

#### **1.15.6 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από εξωτερικό ελεγκτή**

Η εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στις πληροφορίες και τα στοιχεία, που παρέχονται από τους αρμόδιους της ελεγχόμενης οικονομικής

μονάδας και παράλληλα έχουν επαληθευθεί δειγματοληπτικά από τον ορκωτό ελεγκτή λογιστή. Οι επαληθεύσεις γίνονται είτε πριν την διεξαγωγή του αναλυτικού ελέγχου είτε κατά τη διάρκεια. Από τις επαληθεύσεις αυτές και τις επιτόπιες παρατηρήσεις, ο ελεγκτής συγκεντρώνει τα απαραίτητα ελεγκτικά τεκμήρια, προκειμένου να διαμορφώσει γνώμη για το τηρούμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Η επαλήθευση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται δειγματοληπτικά. Επαρκές δείγμα θεωρείτε εκείνο που παρέχει, στο συντομότερο δυνατό χρόνο, τα απαραίτητα ελεγκτικά τεκμήρια επί των οποίων ο ελεγκτής μπορεί να βασιστεί για να σχηματίσει ορθή γνώμη για την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στον εκάστοτε εξεταζόμενο τομέα του συστήματος αυτού.

Ο ορκωτός ελεγκτής – λογιστής επιλέγει τους τομείς του εσωτερικού ελέγχου για επαλήθευση. Η επιλογή αυτή λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω<sup>31</sup>:

1. Η χρησιμότητα της επαλήθευσης. Όταν σε ορισμένους λογαριασμούς είναι δυσχερής η διενέργεια ουσιαστικού ελέγχου (π.χ. πωλήσεις υποκαταστημάτων κ.λ.π.), τότε επιβάλλεται η επαλήθευση του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους αντίστοιχους τομείς. Αντίθετα, όταν κάποιοι λογαριασμοί μπορούν να ελεγχθούν πλήρως, με σχετική ευχέρεια και σε εύλογο χρονικό διάστημα, δεν υπάρχει ουσιαστικός λόγος επαλήθευσης του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους αντίστοιχους τομείς.
2. Η σπουδαιότητα της επαλήθευσης. Όταν σε ορισμένους λογαριασμούς υπάρξει αυξημένος κίνδυνος να παρουσιαστεί κάποια ανωμαλία (π.χ. αποθέματα καυσίμων, λιπαντικών κ.λ.π.), τότε επιβάλλεται η επαλήθευση του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους αντίστοιχους τομείς.
3. Η ικανότητα του προσωπικού. Σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η επάρκεια σε προσωπικό της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας, η ικανότητα και η ακεραιότητα αυτού, καθώς και η προσήλωση του στις οδηγίες της Διοίκησης. Όταν ο ορκωτός ελεγκτής – λογιστής, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, σχηματίσει την πεποίθηση ότι το προσωπικό της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας είναι ικανό και συνεπές για την εφαρμογή του θεσπισθέντος, από τη Διοίκηση της, συστήματος εσωτερικού ελέγχου,

---

<sup>31</sup> ΙΕΣΟΛ, Βασίλειος Λουμιώτης, Ελεγκτική, έκδοση 4<sup>η</sup>, Αθήνα 2010

τότε περιορίζεται η έκταση της επαλήθευσης του συστήματος αυτού. Εάν ο ορκωτός ελεγκτής – λογιστής διαπιστώσει έλλειψη μιας των ανωτέρων προϋποθέσεων, οφείλει να προσαρμόσει τις δικές του ελεγκτικές διαδικασίες επί των εκείνων των ελεγκτικών αντικειμένων, στα οποία ενδέχεται να αντανακλά η έλλειψη αυτή.

Μετά την συγκέντρωση επαρκών πληροφοριών περί των ακολουθούμενων διαδικασιών στη λειτουργία της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας και την επαλήθευση των διαδικασιών αυτών κατά τα παραπάνω, ο ορκωτός ελεγκτής – λογιστής, συγκρίνοντας τις διαδικασίες αυτές με τις ορθές διαδικασίες, που έχουν δομηθεί με βάση τις βασικές αρχές ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού έλεγχου και έχουν υιοθετηθεί στην ακολουθούμενη πρακτική, είναι σε θέση να εκτιμήσει αν το τηρούμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκές και αποτελεσματικό.

## **1.16 Κόστος εσωτερικού ελέγχου**

### **1.16.1 Γενικά**

Σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι να καταγράφει και να αξιολογεί τις εσωτερικές διαδικασίες, να επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να συμβουλεύει τη Διοίκηση και να προτείνει βελτιώσεις και προσαρμογές. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να συμβάλει αφενός στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας και αφετέρου στην εμπέδωση και υιοθέτηση αυτής από τα τμήματα και τα στελέχη της εταιρίας καθώς και η προσαρμογή της επιχείρησης στα θεσμικά πλαίσια που ορίζονται από τη χώρα. Πρόκειται για έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της εταιρίας και στην προστασία της. Ουσιαστικά διασφαλίζει στη διοίκηση ότι κάθε τι λειτουργεί όπως έχει προβλεφθεί, καλύπτοντας λειτουργίες που υπάρχουν σε όλο το πλάτος της εταιρίας, όχι μόνο λογιστικές και οικονομικές λειτουργίες. Η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια οικονομική οντότητα, ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στα παραπάνω, συνεπάγεται επιπλέον κόστος για την επιχείρηση.

### 1.16.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος εσωτερικού ελέγχου

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος του εσωτερικού ελέγχου είναι<sup>32</sup>:

1. Το μέγεθος της οικονομικής μονάδας.
2. Η διασπορά των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας.
3. Η οργανωτική υποδομή της επιχείρησης.
4. Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων της οικονομικής μονάδας.

Το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τον προσδιορισμό του κόστους του εσωτερικού ελέγχου. Για το μέγεθος της επιχείρησης λαμβάνεται υπόψη ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί. Η αναλογία των ελεγκτών σε εργαζόμενους είναι 1/180 – 1/120 δηλαδή για κάθε 80-120 εργαζόμενους αντιστοιχεί συνήθως ένας εσωτερικός ελεγκτής. Κατά συνέπεια όσο περισσότερους εργαζόμενους απασχολεί μια επιχείρηση, τόσο περισσότερους εσωτερικούς ελεγκτές θα πρέπει να έχει.

Επιχειρήσεις που έχουν αυξημένη διασπορά δραστηριοτήτων θα πρέπει να έχουν μια πιο πολύπλοκη οργανωτική υποδομή του εσωτερικού ελέγχου. ανάλογα με το πλήθος των θυγατρικών θα πρέπει να υπάρχουν και ανάλογα τμήματα εσωτερικού ελέγχου τα οποία θα βρίσκονται υπό την εποπτεία της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου της μητρικής. Σε μια επιχείρηση με θυγατρικές και διασπορά δραστηριοτήτων αποτελεί ένα πολύπλοκο και χρονοβόρο θέμα της Διοίκησης. Σε μια τέτοια περίπτωση το κόστος με το οποίο επιφορτίζεται οργανισμός είναι μεγάλο.

Για να μπορέσει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου να εφαρμόσει αποτελεσματικά τους ελέγχους και συνεπώς η επιχείρηση να αποκομίσει τα οφέλη από την λειτουργία του, θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλη οργανωτική υποδομή. Η αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα βοηθήσει, όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην πρόληψη και αντιμετώπιση αποκλίσεων από τους στόχους και θα προσδώσει επιπλέον αξία στην επιχείρηση. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω θα πρέπει να ευνοούνται από την υπάρχουσα οργανωτική υποδομή του οργανισμού. Απαραίτητο κρίνεται ένα άρτια σχεδιασμένο οργανόγραμμα και σαφής προσδιορισμός των

---

<sup>32</sup> Παπαστάθης Σ. Παντελής, «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», Τόμος Α Αθήνα 2003

αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων όλων των ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση. Εάν δεν υπάρχει κατάλληλη οργανωτική υποδομή τότε ο εσωτερικός έλεγχος δε θα μπορέσει να λειτουργήσει ικανοποιητικά με συνέπεια ο οργανισμός να μην επωφελείται από του λειτουργία του τμήματος. Επομένως μέλημα της Διοίκησης θα πρέπει να είναι η εξέταση της οργανωτικής δομής της εταιρίας και να προσπαθεί για την εξυγίανση της μέσω επενδύσεων πριν προσχωρήσει στη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτό συνεπάγεται σε αύξηση του κόστους.

Η στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί βασική προϋπόθεση για την καλή λειτουργία του τμήματος. Οι εξειδικευμένες γνώσεις, η επιστημονική κατάρτιση, η δυνατότητα άμεσης αξιολόγησης, εκτίμησης και ανάλυσης των στοιχείων, γεγονότων, προβλημάτων και πάσης φύσεως καταστάσεων καθώς και η διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων αποτελούν βασικά στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν τους εσωτερικούς ελεγκτές τόσο κατά την επιλογή τους όσο και κατά τη διάρκεια άσκηση των καθηκόντων τους. Προκειμένου να παραμείνει ο εσωτερικός ελεγκτής ανεπηρέαστος και αφοσιωμένος στην αποστολή του, θα πρέπει να λαμβάνει υψηλές αμοιβές, πράγμα που οδηγεί στην αύξηση του κόστους.

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι επιθυμητό όταν το κόστος οργάνωσης και λειτουργίας του δεν υπερβαίνει το όφελος που αναμένεται να προκύψει από την εφαρμογή του. Η υιοθέτηση του κριτηρίου κόστους/οφέλους για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να γίνεται με κάθε επιφύλαξη γιατί βασίζεται σε υποκειμενικές εκτιμήσεις και στοιχεία.

### **1.17 COSO-Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι μεγάλες, κυρίως, επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας προκειμένου να διασφαλίσουν την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία τους και να ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης με την ισχύουσα νομοθεσία και κανονισμούς.

Οι εσωτερικές δικλίδες (internal controls) είναι μια σειρά ενεργειών που σχεδιάζεται, υλοποιείται και συντηρείται από τη Διοίκηση και από το προσωπικό της επιχείρησης σε σχέση με την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, την



αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών της και τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι μια αξιολογική δραστηριότητα που δημιουργείται συνήθως εντός της επιχείρησης. Οι λειτουργίες της περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την εξέταση αξιολόγηση και παρακολούθηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων.

Για την υποστήριξη των μεγάλων επιχειρήσεων σε θέματα εσωτερικού ελέγχου ιδρύθηκε το 1985 η Επιτροπή Υποστήριξης των Οργανισμών (Committee on Sponsoring Organization "COSO") από της κατωτέρω οργανώσεις των Η.Π.Α.:

- Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών -The Institute Of Internal Auditors
- Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών American Institute of Certified Public Accountants
- Αμερικανική Ένωση Λογιστών - American Accounting Association -
- Ινστιτούτο Διοικητικών Λογιστών - Institute of Management Accountants
- Financial Executive Institute

Αποστολή της COSO να παρέχει στην ηγεσία κατευθύνσεις μέσα από την ανάπτυξη ολοκληρωμένων πλαισίων και καθοδήγηση για τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον εσωτερικό έλεγχο και την πρόληψη της απάτης με σκοπό τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και της εταιρικής διακυβέρνησης και να μειώσει την έκταση της απάτης στους οργανισμούς. Το όραμα της COSO είναι να γίνει ένας αναγνωρισμένος ηγέτης στην παγκόσμια αγορά για την ανάπτυξη καθοδήγησης στους τομείς κινδύνου και ελέγχου που επιτρέπουν καλή οργανωτική διακυβέρνηση και στη μείωση της απάτης<sup>33</sup>.

Σκοπός της Επιτροπής αυτής είναι η κατάρτιση πλαισίου οδηγιών για την υποστήριξη των επιχειρήσεων σε θέματα εσωτερικών διαδικασιών, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων, που αντιμετωπίζουν κατά τη λειτουργία τους, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών τους καταστάσεων.

---

<sup>33</sup> <http://www.coso.org/aboutus.htm>

Για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων αυτών, η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να κατέχεται από ηθικές αξίες, να ενεργεί με κανόνες επαγγελματικής ηθικής και να έχει θέσει σε λειτουργία ένα επαρκές και αξιόπιστο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Η COSO ανέπτυξε ένα πλαίσιο – μοντέλο για την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου τους. Το μοντέλο ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια διαδικασία, εγκεκριμένη από τη Διοίκηση της επιχείρησης, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη διασφάλιση, σχετικά με την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών της, την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και κανονισμούς.

### 1.17.2. Στοιχεία COSO

Σύμφωνα με την επιτροπή COSO ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται στα παρακάτω στοιχεία:

1. Περιβάλλον ελέγχου (control environment).
2. Εκτίμηση κινδύνου (risk assessment).
3. Έλεγχος δραστηριοτήτων (control activities).
4. Πληροφορίες και επικοινωνία (information & communication).
5. Παρακολούθηση (monitoring).

Το μοντέλο COSO απεικονίζεται ως παρακάτω:



Πηγή: Moeller (2009: 33)

## **Περιβάλλον ελέγχου (control environment)**

Το περιβάλλον ελέγχου αναφέρεται στην ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες και κατά πόσο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη θέσπιση και τήρηση συγκεκριμένων κανόνων συμπεριφοράς , καθώς και οδηγιών σχετικά με τη γενικότερη επιχειρηματική πολιτική, τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, τις διαπραγματεύσεις και συνεργασίες με πελάτες , προμηθευτές επενδυτές, ελεγκτές και άλλους τρίτους.

Επίσης, στο περιβάλλον ελέγχου αναφέρεται και στο Διοικητικό Συμβούλιο ή την Ελεγκτική Επιτροπή. Ειδικότερα, πρέπει να υπάρχει καθορισμός των στόχων και των ευθυνών της Διοίκησης της επιχείρησης, διασφάλιση της ανεξαρτησίας των ελεγκτών από τη Διοίκηση. Επιπροσθέτως τα μέλη της Διοίκησης πρέπει να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα , γνώσεις, εμπειρία και υπευθυνότητα ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να διεξάγονται συχνές συναντήσεις μεταξύ της Διοίκησης και των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών με σκοπό την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση της Διοίκησης ή της Ελεγκτικής Επιτροπής για όλα τα σημαντικά θέματα που προέκυψαν από τον έλεγχο.

Στο περιβάλλον ελέγχου αναφέρονται επίσης και τα απαιτούμενα προσόντα του προσωπικού, οι διαδικασίες και τα κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών και αμοιβών καθώς και η ανάθεση εξουσιών και ευθυνών στο προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα ο σωστός καταμερισμός ευθυνών στο προσωπικό, επαρκής αριθμός εργαζομένων ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες και τα τμήματα της επιχείρησης πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων τους, να είναι κατάλληλα στελεχωμένα και να αξιοποιούνται κατά άριστο τρόπο. Τέλος η οργανωτική δομή της επιχείρησης πρέπει να βοηθά στη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων της και στην παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης.

## **Αξιολόγηση των κινδύνων**

Η αξιολόγηση των κινδύνων αναφέρεται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων που μπορεί να οφείλονται είτε σε εξωτερικούς παράγοντες είτε σε εσωτερικούς. Ως εξωτερικοί κίνδυνοι θεωρούνται ο ανταγωνισμός, η νομοθεσία, οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι φυσικές καταστροφές κ.α.. Ως εσωτερικοί κίνδυνοι θεωρούνται η επάρκεια και

καταλληλότητα του προσωπικού, η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης, η φύση των εργασιών της επιχείρησης κ.α..

Η αξιολόγηση των κινδύνων αναφέρεται και στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο προετοιμασίας των οικονομικών καταστάσεων και παροχής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, καθώς και της συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς. Εκτιμάται κατά πόσο ικανοποιούνται αυτοί οι στόχοι.

### **Διαχείριση των κινδύνων**

Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων απαιτείται η θέσπιση των εξής διαδικασιών:

- προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και επιπέδου αποδεκτού κινδύνου, δηλαδή εκείνου του επιπέδου κινδύνου που μπορεί η επιχείρηση να αντέξει τις συνέπειες του.
- εντοπισμός και εξειδίκευση των υφιστάμενων κινδύνων με τη χρησιμοποίηση ειδικών τεχνικών, νομικών, συμβούλων κ.α..
- μέτρηση της πιθανότητας να επισυμβούν οι κίνδυνοι με επιστημονική προσέγγιση και των επιπτώσεων τους με τεκμηρίωση των ποσοτικών αναφορών, καθώς και του κόστους για την επιχείρηση.
- καθορισμός τρόπων αντιμετώπισης των κινδύνων (ιεράρχηση των κινδύνων, σχέδια έκτακτης ανάγκης κ.α.).
- επιλογή της Διοίκησης για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Πιο συγκεκριμένα την αποφυγή, τη μείωση, τη μεταβίβαση και την αποδοχή των κινδύνων.
- δημοσίευση μαζί με τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, στοιχείων για τη στρατηγική διαχείρισης των κινδύνων.

### **Δραστηριότητες ελέγχου**

Οι δραστηριότητες ελέγχου αναφέρονται στις εγκρίσεις συναλλαγών, στις συμφωνίες λογαριασμών, στις επαληθεύσεις περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων, στη διευθέτηση διαφορών, την ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων, τις επισκοπήσεις

εκτελέσεως των λειτουργιών, τον διαχωρισμό των καθηκόντων και τον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων.

Οι ανωτέρω δραστηριότητες ελέγχου συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει. Επιλέγονται και αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη το κόστος τους και την αποτελεσματικότητά τους στον περιορισμό των κινδύνων επί των οικονομικών καταστάσεων. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες που συντελούν στην κατάρτιση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων πρέπει να γνωστοποιούνται στο αρμόδιο προσωπικό της επιχείρησης.

### **Εποπτεία ελέγχου**

Τα μετρά και οι δραστηριότητες ελέγχου πρέπει να εποπτεύονται σε συνεχή και συστηματική βάση. Η εποπτεία ελέγχου καλύπτει επίσης τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την πληρότητα των οικονομικών καταστάσεων.

### **Πληροφόρηση και επικοινωνία**

Η πληροφόρηση και επικοινωνία πρέπει να συνοδεύουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Το προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται για τις ευθύνες και υποχρεώσεις του. Τα αποτελέσματα των ελεγκτικών εργασιών, καθώς και τα συμπεράσματα των συνεδριάσεων πρέπει να κοινοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης με σκοπό την ενημέρωσή τους και τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Η πληροφόρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται για την ποιότητα της και η επικοινωνία για την αποτελεσματικότητά της.

Το υπόδειγμα COSO χρησιμοποιείται ευρέως από επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου οι ίδιες να διαθέτουν ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Το υπόδειγμα COSO δημιουργήθηκε το 1992 και όπως είναι λογικό προκειμένου να προσαρμοστεί στις σύγχρονες εξελίξεις και τις ανάγκες των καιρών χρειάζεται αναθεώρηση<sup>35</sup>. Οι αλλαγές που αναμένονται είναι σε κάθε περίπτωση μικρές και δεν πρόκειται να επηρεάσουν τον κύριο πυρήνα του υποδείγματος COSO. Τα αρχικά συστατικά

στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου παραμένουν ίδια, ενώ το νέο εγχειρίδιο περιέχει πιο επεξηγηματικές συμβουλευτικές οδηγίες και πλαίσιο εφαρμογής<sup>34</sup>.

## **1.18 Ο εσωτερικός ελεγκτής**

### **1.18.1 Γενικά**

Η θέση του Εσωτερικού Ελεγκτή είναι πολύ σημαντική σε κάθε οργανισμό, καθώς είναι εκείνος που επισκοπεί, αξιολογεί και συμβουλεύει ως προς το υφιστάμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα σημεία ελέγχου που έχουν εγκαθιδρύσει οι διοικήσεις των οργανισμών προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους με οικονομικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και να αντιμετωπίζουν επαρκώς και αποτελεσματικά τους κινδύνους που τις χαρακτηρίζουν. Κάθε οργανισμός έχει το δικό του σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, για παράδειγμα διαφορετικές πολιτικές και διαδικασίες ακολουθούν οι τράπεζες από ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις.

### **1.18.2 Γνωρίσματα**

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι μέλος της επιχείρησης και αποτελεί το σύμβολο που εκτελεί όλους τους ελέγχους που σχετίζονται με την εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης, οι οποίες είναι συνυφασμένες με την αποστολή, την επιχειρηματική στρατηγική και την πολιτική της επιχείρησης. Επίσης, εκτιμά όλες τις δραστηριότητες οργάνωσης αναφορικά με την οικονομικότητα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, ενδιαφέρεται για την πρόληψη ατασθαλιών διενεργώντας συνεχή ανασκόπηση και συντάσσει μηνιαίο απολογισμό δράσης και έκθεσης με τα αποτελέσματα του ελέγχου προς το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ένα πρόσωπο το οποίο πρέπει να διακρίνεται από:

1. Ειλικρίνεια, να αποκαλύπτει την αλήθεια ακόμα και όταν δέχεται πιέσεις,
2. Διορατικότητα, ώστε να διακρίνει, να αξιολογεί και να αποτιμά τον κίνδυνο,

---

<sup>34</sup> Tysiac, K. (2012). Internal control revised. Journal of Accountancy, pp. 25 – 29.

3. Τιμότητα και εχεμύθεια, να μην κοινοποιεί σε τρίτους εμπιστευτικές πληροφορίες,
4. Ακεραιότητα, ώστε να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς,
5. Ωριμότητα και διπλωματικότητα, έτσι ώστε να αντιμετωπίζει και να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης,
6. Διακριτικότητα στις επαφές του,
7. Ευγένεια και υπομονή.

### Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά τη διενέργεια των ελέγχων πρέπει να είναι αντικειμενικοί. Το Επαγγελματικό Πρότυπο 120 ορίζει ότι<sup>35</sup>:

A) Η αντικειμενικότητα είναι μια ανεξάρτητη διανοητική στάση, την οποία πρέπει να διαθέτουν οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά τη διενέργεια των ελέγχων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να υποτάσσουν την κρίση τους για ζητήματα ελέγχου στην κρίση τρίτων προσώπων. Το πρότυπο αυτό αναγνωρίζει ότι η ανεξαρτησία του πνεύματος και του χαρακτήρα σχετίζονται άμεσα με το πρόσωπο του εσωτερικού ελεγκτή. Σε ότι αφορά τις πιθανές πιέσεις που μπορεί να δεχθεί ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι πιέσεις αυτές μπορεί να προέλθουν από άτομα όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Τα πρόσωπα ασκούν πιέσεις επειδή έχουν αντίθετη άποψη από αυτή του εσωτερικού ελεγκτή ή επειδή διαβλέπουν δική τους μελλοντική εμπλοκή με δυσάρεστες για αυτούς συνέπειες από τα ευρήματα του ελέγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συνεκτιμήσει τις διαφορετικές απόψεις παραμένοντας όμως αταλάντευτος σε αυτό που θεωρεί σωστό και πρόπον.

B) Η αντικειμενικότητα απαιτεί από τους ελεγκτές να επιτελούν ελέγχους με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να διαθέτουν μια έντιμη πίστη στο προϊόν της εργασίας τους και να μην κάνουν σοβαρούς συμβιβασμούς ως προς την ποιότητα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να διορίζονται σε εργασίες για τις οποίες αισθάνονται ανίκανοι να κάνουν αντικειμενικές επαγγελματικές κρίσεις.

Γ) Η αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών δεν επηρεάζεται δυσμενώς όταν ο ελεγκτής εισηγείται πρότυπα εσωτερικού ελέγχου για συστήματα ή διενεργεί

---

35 Καζαντζής Ι.Χρήστος, Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος, Πειραιάς 2006

προκαταρτική εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων ελέγχου πριν αυτά τεθούν σε εφαρμογή. Ο σχεδιασμός, η εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων εσωτερικού ελέγχου δεν αποτελούν λειτουργίες ελέγχου. Οι επιχειρήσεις σχεδόν στο σύνολό τους, αποδέχονται την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών ως κυρίαρχο στοιχείο της ποιότητας του έργου τους, για αυτό και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την προστασία αυτής της αντικειμενικότητας.

### **1.18.3 Η ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή**

Κατάσταση των ευθυνών των εσωτερικών ελεγκτών<sup>36</sup>:

A. Εξέταση της αξιοπιστίας και ακεραιότητας των οικονομικών και επιχειρηματικών πληροφοριών και των μέσων που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, τη μέτρηση, την ταξινόμηση και έκθεση αυτών των πληροφοριών

B. Επανεξέταση των συστημάτων που έχουν δημιουργηθεί για να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με αυτές τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς που έχουν σημαντική επίδραση στις δραστηριότητες και εκθέσεις και να οριστεί αν η οργάνωση είναι σύμφωνη

Γ. Αναθεώρηση των μέσων διαφύλαξης των στοιχείων ενεργητικού και ανάλογα με την περίπτωση, έλεγχος της ύπαρξης των εν λόγω περιουσιακών στοιχείων

Δ. Αξιολόγηση της οικονομίας και της αποτελεσματικότητας με την οποία οι πόροι απασχολούνται

E. Επανεξέταση των λειτουργιών ή προγραμμάτων για να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματα είναι συνεπή με τους καθιερωμένους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης και το αν οι λειτουργίες ή τα προγράμματα εκτελούνται όπως ήταν προγραμματισμένα.

### **1.18.4 Εργαλεία εσωτερικών ελεγκτών**

Το Πλαίσιο Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (IPPF<sup>37</sup>) είναι το εννοιολογικό πλαίσιο που οργανώνει επίσημες οδηγίες που εκδίδονται από το

---

<sup>36</sup> Dan M. Guy-C. Wane Alderman-Alan J. Winters, "Auditing", 4<sup>th</sup> edition, The Dryden Press, 1996,σελ. 858



Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αποτελεί ένα ρυθμιστικό φορέα που παρέχει στους επαγγελματίες του εσωτερικού ελέγχου σε όλο τον κόσμο με αξιόπιστη καθοδήγηση μέσα από το οργανωμένα κατά το Πλαίσιο Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (IPPF) που αποτελούνται από υποχρεωτικές οδηγίες και έντονα προτεινόμενες κατευθυντήριες γραμμές.

Οι Υποχρεωτικές Οδηγίες είναι τρεις:

- Ο Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου
- Ο Κώδικας Δεοντολογίας
- Τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα)

#### **1.18.5 Κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς**

Ο κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς καθορίζει το περιεχόμενο των επαγγελματικών προτύπων και ηθικά ζητήματα, τα οποία το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών<sup>38</sup> απαιτεί από τα μέλη και είναι δεσμευτικά για όλα τα μέλη του Ινστιτούτου. Περιέχει δύο πρωταρχικές αρχές καθώς και τις τέσσερις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Ethics).

Πρωταρχικές αρχές του κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς είναι:

##### Αρχή του επαγγελματισμού

Η αρχή του επαγγελματισμού ορίζει ότι ο εσωτερικός ελεγκτής ενεργεί προς το δημόσιο συμφέρον λαμβάνοντας υπόψη τα νόμιμα συμφέροντα όσων επικαλούνται την αντικειμενικότητα και την ακεραιότητα σχετικά με τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση του κινδύνου, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου και ότι το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου παρέχει την υποστήριξη της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. Στους ενδιαφερόμενους περιλαμβάνονται οι εργοδότες, οι εργαζόμενοι, οι επενδυτές, η επιχειρηματική και οικονομική κοινότητα, οι πελάτες, οι ρυθμιστικές αρχές και η κυβέρνηση.

---

<sup>37</sup> International Professional Practices Framework

<sup>38</sup> Institute of Internal Auditors <http://www.iaa.org>

## Ευγένεια και σεβασμός

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν όλους τους ανθρώπους δίκαια και χωρίς επιφύλαξη για οποιονδήποτε λόγο.

### **1.18.6 Κώδικας δεοντολογίας (Code of Ethics)**

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αναφέρει τους κανόνες συμπεριφοράς και το πλαίσιο αρχών που θα πρέπει να ακολουθούν οι επαγγελματίες εσωτερικοί ελεγκτές, αποτελούν συστατικό στοιχείο κάθε Εσωτερικού Κανονισμού των Διευθύνσεων Εσωτερικού Ελέγχου και τη βάση ελέγχου της σωστής λειτουργικότητας.

Ο σκοπός του Κώδικα είναι η προώθηση μιας ηθικής κουλτούρας του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου. Ο κώδικας δεοντολογίας είναι αναγκαίο και απαραίτητο εργαλείο για το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο συντάχθηκε με γνώμονα τη διασφάλιση σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, τον έλεγχο και τη εταιρική διακυβέρνηση.

Αρχές του κώδικα δεοντολογίας<sup>39</sup>:

#### **Ακεραιότητα**

Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών καθιερώνει την εμπιστοσύνη και έτσι παρέχει τη βάση για την εμπιστοσύνη στην κρίση τους.

#### **Αντικειμενικότητα**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές εμφανίζουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας στη συλλογή, την αξιολόγηση και την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές να κάνουν μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιστάσεων και δεν επηρεάζονται ανάρμοστα από δικά τους συμφέροντα ή συμφέροντα άλλων στη διαμόρφωση των αποφάσεων.

#### **Εμπιστευτικότητα**

---

<sup>39</sup> <http://www.iaa.org.uk/resources/global-guidance/code-of-ethics/>

Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την ιδιοκτησία των πληροφοριών που λαμβάνουν και δεν δημοσιοποιούν πληροφορίες χωρίς την κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός αν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση να το πράξουν.

### Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές εφαρμόζουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους για την εκτέλεση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Κανόνες συμπεριφοράς εσωτερικών ελεγκτών<sup>40</sup>:

### Ακεραιότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν:

1. Να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ειλικρίνεια, επιμέλεια και την ευθύνη.
2. Να τηρούν το νόμο και να κάνουν τις αποκαλύψεις που αναμένονται από το νόμο και το επάγγελμα.
3. Δεν πρέπει εν γνώσει τους να είναι διάδικοι σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ή να προβαίνουν σε πράξεις που είναι αναξιοπρεπής για το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου.
4. Να σέβονται και να συμβάλλουν στην επίτευξη των νόμιμων και ηθικών στόχων της οργάνωσης.

### Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν:

1. Δεν πρέπει να συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή να έχουν οποιαδήποτε σχέση που μπορεί να επηρεάσει ή να θεωρηθεί ότι βλάπτουν την αμερόληπτη αξιολόγηση τους. Η συμμετοχή αυτή περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες ή τις σχέσεις που μπορεί να είναι σε σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού.

---

<sup>40</sup> <http://www.iaa.org.uk/resources/global-guidance/code-of-ethics/>

2. Δεν πρέπει να αποδεχθεί οτιδήποτε το οποίο μπορεί να επηρεάσει ή να τεκμαίρεται ότι βλάπτει την επαγγελματική του κρίση.
3. Να αποκαλύπτει όλα τα σημαντικά γεγονότα που υποπίπτουν στην αντίληψη του, αν δεν το κάνει αυτό, μπορεί να στρεβλώσει τα αποτελέσματα του ελέγχου που αφορούν των υπό εξέταση δραστηριοτήτων.

### **Εμπιστευτικότητα**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν:

1. Να κάνουν συνετή χρήση και να προστατεύουν τις πληροφορίες οι οποίες αποκτώνται κατά τη διάρκεια των καθηκόντων τους.
2. Δεν πρέπει να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες για οποιοδήποτε προσωπικό όφελος ή με οποιοδήποτε τρόπο ο οποίος θα ήταν αντίθετος προς το νόμο ή θα έθιγε τους στόχους της οργάνωσης.

### **Επάρκεια**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν:

1. Να συμμετέχουν σε υπηρεσίες για τις οποίες έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.
2. Να παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

#### **1.18.6 Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου (Standards) - Τα Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου του Institute of Internal Auditor Standards, IIA**

Ο εσωτερικός έλεγχος διεξάγεται σε διαφορετικά νομικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα, μέσα σε οργανισμούς που ποικίλλουν όσον αφορά το σκοπό, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τη δομή τους καθώς και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Η διαφορετικότητα των οικονομικών μονάδων μπορεί να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού έλεγχου, για αυτό η συμμόρφωση με τα

Διεθνή Πρότυπα της διοργανικής συμφωνίας για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου (Standards) είναι απαραίτητη για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών και τη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Τα Διεθνή Πρότυπα είναι έγκυρη καθοδήγηση για το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου από το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών . Αποτελούν μέρος του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικών Πρακτικών. Αποτελούν αρχές εστιασμένες στις υποχρεωτικές απαιτήσεις που αναφέρονται: α) στις δηλώσεις των βασικών απαιτήσεων για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης και β) στις ερμηνείες, οι οποίες αποσαφηνίζουν τους όρους ή έννοιες.

## **Σκοπός**

Ο σκοπός των *προτύπων* είναι να<sup>41</sup>:

1. Οριοθετηθούν βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.
2. Παρέχει ένα πλαίσιο για την εκτέλεση και την προώθηση της προστιθέμενης αξίας που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος στην επιχείρηση.
3. Καθιερώνει τη βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου.
4. Αναδεικνύει βελτιωμένες οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες.

## **Κατηγορίες**

Κατηγορίες<sup>42</sup>:

Πρότυπα Χαρακτηριστικών & Ιδιοτήτων

(*Attribute Standards, Σειρά 1000*)

---

<sup>41</sup> <http://www.iaa.org.uk/resources/global-guidance/international-standards/introduction/>.

<sup>42</sup> International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), The Institute of Internal Auditors, 2012. Ισχύουν από 01/01/2013.

Περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο :

Πρότυπο 1000 – Σκοπός, Εξουσιοδότηση και Ευθύνη

Πρότυπο 1100 – Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα

Πρότυπο 1200 – Επαγγελματική Ευθύνη (Proficiency and Due Professional Care).

Πρότυπο 1300 – Διασφάλιση Ποιότητας και Πρόγραμμα Βελτίωσης

Πρότυπα Απόδοσης

*(Performance Standards, Σειρά 2000)*

Περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου :

Πρότυπο 2000 – Διαχείριση Δραστηριοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου

Πρότυπο 2100 – Φύση Εργασιών Εσωτερικού Ελέγχου

Πρότυπο 2200 – Σχεδιασμός Έργων

Πρότυπο 2300 – Εκτέλεση Εργασιών Εσωτερικού Ελέγχου

Πρότυπο 2400 – Επικοινωνία Αποτελεσμάτων

Πρότυπο 2500 – Παρακολούθηση Αποτελεσμάτων Εργασιών Εσωτερικού Ελέγχου

Πρότυπο 2600 – Επίλυση Διαφωνιών σχετικά με την αποδοχή του υπολειμματικού κινδύνου (residual risk).

Τα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν βασική προϋποθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. εξαρτάται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και από τις Διοικήσεις των οικονομικών μονάδων η πιστή εφαρμογή τους, έτσι ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να προσφέρει προστιθέμενη αξία στη σύγχρονη οικονομική μονάδα.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Bou-Raad, G. 2000, "Internal auditors and a value-added approach: the new business regime", *Managerial Auditing Journal*, 15(4), 182-186.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι δε γίνεται αναφορά στα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα αφού έχουν εφαρμοστεί πλήρως με τα Διεθνή και κυκλοφορούν μεταφρασμένα στην ελληνική γλώσσα και ισχύουν από 01/01/2013.<sup>44</sup>

#### **1.18.7 Πιστοποιήσεις εσωτερικών ελεγκτών**

Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές, ανεξάρτητα από το εάν εργάζονται στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, έχουν δικαίωμα εφόσον πληρούν κάποιες προϋποθέσεις, με την συμμετοχή τους σε εξετάσεις, να εξασφαλίσουν έναν τίτλο πιστοποίησης της επάρκειας των γνώσεων τους. Παραδείγματα τέτοιων πιστοποιήσεων είναι:

- Certified Internal Auditor (CIA)
- Certification in Control Self – Assessment (CCSA)
- Certified Government Auditing Professional (CGAP)
- Certified Financial Services Auditor (CFSA)

Προκειμένου ο Εσωτερικός Έλεγχος να ασκείται αποτελεσματικά θα πρέπει να στελεχώνεται από άτομα που θα κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες οι οποίες δεν εξαντλούνται με την απόκτηση μιας από τις ανωτέρω πιστοποιήσεις. Ένας αποτελεσματικός εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός, να μπορεί να αποτυπώνει τα γεγονότα αποτελεσματικά στις σχετικές εκθέσεις ελέγχου και να έχει την αίσθηση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης τους. Τα ανωτέρω περιγραφόμενα ακαδημαϊκά προγράμματα και επαγγελματικές πιστοποιήσεις, σε συνδυασμό με την τακτική παρακολούθηση σεμιναρίων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να βοηθήσουν στην ανάπτυξη επαρκών στελεχών εσωτερικού ελέγχου. Τη δεδομένη χρονική στιγμή και με την μεγάλη ανεργία που υπάρχει, η ενασχόληση με τον Εσωτερικό Έλεγχο μπορεί να δώσει λύση στους νέους πτυχιούχους δεδομένου ότι χώρος για στελέχη με επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων στον Εσωτερικό Έλεγχο πάντα υπάρχει.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ**

---

<sup>44</sup> [http://www.hiia.gr/pegasus/h002/keim.php?tkeim=3000068&tb=d01&pcode=D01\\_CD3000068](http://www.hiia.gr/pegasus/h002/keim.php?tkeim=3000068&tb=d01&pcode=D01_CD3000068)

## 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

### 2.1 Εισαγωγή

Σήμερα, οι Οργανισμοί και οι Επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο εμπεριέχει κινδύνους κάθε μορφής κι έτσι οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων καλούνται να εντάξουν στους μηχανισμούς ελέγχου των διαδικασιών τους καθώς και στις πολιτικές τους, διαδικασίες για αξιολόγηση αυτών των κινδύνων με σκοπό την εξασφάλιση της επιβίωσης τους. Συγκεκριμένα, για την διαχείριση των κινδύνων πρέπει να αναγνωρίσουν, να αντιμετωπίσουν, να περιορίσουν ή να ασφαλίσουν τους κινδύνους αυτούς, οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν ουσιαστικά τη λειτουργία, τη φήμη και τα αποτελέσματα του Οργανισμού. Οι πιο πάνω διαδικασίες απαιτούν την διάθεση σημαντικών πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων, δημιουργούν συνθήκες διαφανής απεικόνισης των χρηματοοικονομικών στοιχείων, αποτελεσματικότερης διαχείρισης των κινδύνων και νέες συνθήκες εταιρικής διακυβέρνησης.

### 2.3 Κατηγορίες κινδύνων

Ένα ευρέως διαδεδομένο σύστημα ταξινόμησης κινδύνων σε τέσσερις βασικές κατηγορίες και παρουσιάζονται παρακάτω (CASEnterpriseRiskManagementCommittee,2003) (Institute of Management Accountants, 2006):

A) Στρατηγικοί κίνδυνοι (strategic risks): Περιλαμβάνουν κινδύνους όπως τη ζημιά στη φήμη (δυσφήμιση εμπορικής επωνυμίας, απάτη, αρνητική δημοσιότητα), τον ανταγωνισμό, τις απαιτήσεις πελατών, τις δημογραφικές και κοινωνικές τάσεις, την τεχνολογική καινοτομία, την κεφαλαιακή διαθεσιμότητα και τις ρυθμιστικές και πολιτικές τάσεις.

B) Λειτουργικοί κίνδυνοι (operational risks): Περιλαμβάνουν κινδύνους όπως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (ανθρώπινο δυναμικό, ανάπτυξη προϊόντων, χωρητικότητα, αποδοτικότητα, αποτυχία προϊόντων/υπηρεσιών, διαχείριση καναλιών, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, κυκλικότητα επιχείρησης), την ενδυνάμωση (ηγεσία, ετοιμότητα αλλαγών), την τεχνολογία πληροφορικής (καταλληλότητα,



διαθεσιμότητα) και τις αναφορές πληροφορίας/ επιχείρησης (προϋπολογισμός, σχεδιασμός, λογιστική πληροφορία, αξιολόγηση επενδύσεων, φορολόγηση).

Γ) Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (financial risks): Περιλαμβάνουν κινδύνους όπως την τιμολόγηση (αξία επενδύσεων, επιτόκια, ξένο συνάλλαγμα, αγαθά), τη ρευστότητα (cash flow, call risk, opportunity cost), πιστωτικοί κίνδυνοι (πτώχευση, υποβάθμιση), ο πληθωρισμός/ αγοραστική δύναμη, ο κίνδυνος οικονομικής αντασφάλισης (hedging/basisrisk).

Δ) Οι κίνδυνοι από βλαπτικούς παράγοντες ή κίνδυνοι ατυχημάτων (hazardrisks) οι οποίοι αφορούν κινδύνους που μπορούν να ασφαλιστούν, όπως από: φωτιά και άλλη καταστροφή περιουσίας, φυσικές καταστροφές, κλοπές και εγκληματικές ενέργειες, τραυματισμός ατόμων, διακοπή λειτουργιών επιχείρησης, ασθένεια και ανικανότητα (περιλαμβάνει εργατικά ατυχήματα και ασθένειες που σχετίζονται με την εργασία) και διεκδίκηση αποζημίωσης.

## **2.4 Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου**

### **2.4.1. Εισαγωγή**

Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η ιεράρχηση των συνθηκών που θα μπορούσαν να θέσουν υπό αίρεση την επιτυχία ενός επιχειρηματικού έργου καθώς και οι ενέργειες που εφαρμόζονται στην συνέχεια για να παρακολουθούμε και να ελέγχουμε την εξέλιξη τους προκειμένου να ελαχιστοποιήσουμε τις επιπτώσεις από αυτές.

### **2.4.2 Επιχειρηματικός κίνδυνος, ορισμός έννοια και περιεχόμενο**

Η έννοια του κινδύνου άρχισε να αναπτύσσεται από τα μέσα του 17ου αι.. Εκείνη την περίοδο η έννοια του κινδύνου εστιάζεται στην πιθανότητα σε συνδυασμό με τα ενδεχόμενα κέρδη ή απώλειες. Τον 19ο αι. ξεκίνησε η αναφορά του κινδύνου μέσα στα πλαίσια της οικονομικής επιστήμης.

Ο κίνδυνος είναι κάτι το οποίο συναντάμε στην καθημερινότητα. Αυτό συμβαίνει διότι ο κίνδυνος συνδεδεμένος άμεσα με αποφάσεις στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό, όπως καλούμαστε στην καθημερινή μας ζωή να κάνουμε κάποιες

επιλογές, δηλαδή αποφάσεις που θα χαρακτηρίσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία της ζωής μας, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο καλούνται και οι επιχειρήσεις να λάβουν αποφάσεις στρατηγικές, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο σημαντικές, η κάθε μία από αυτές όμως να συνδέεται με την ανάληψη διαφορετικού είδους και βαθμού κινδύνου.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, μερικοί από τους οποίους συνοψίζονται παρακάτω:

Σύμφωνα με το Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου, 2007<sup>45</sup>, ο κίνδυνος μπορεί να ορισθεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του (ISO-IEC Guide 73)<sup>46</sup>. Είναι σημαντικό, ότι το πρότυπο αναγνωρίζει ότι ο κίνδυνος έχει αμφότερα ευκαιρίες (upside) και απειλές (downside). Ως απειλές ουσιαστικά πρόκειται για γεγονότα που καταστρέφουν και οδηγούν σε αποτυχία επίτευξης στόχων. Ως ευκαιρίες, δηλαδή γεγονότα που μπορούν να συμβάλουν εποικοδομητικά και να προσφέρουν βελτιωμένους τρόπους επίτευξης στόχων.

Σύμφωνα με AS/NZ 4360: 2004 (Standards Australia & Standards New Zealand, ως κίνδυνος ορίζεται Η πιθανότητα ότι κάτι θα συμβεί που θα ασκήσει επίδραση στους στόχους. Μετράται σε όρους συνεπειών και πιθανότητας.

Σύμφωνα με την COSO 2004(COSO, 2004) ως κίνδυνος ορίζεται Η πιθανότητα ότι ένα γεγονός που θα συμβεί θα επηρεάσει δυσμενώς την επίτευξη των στόχων.

Οι παραπάνω ορισμοί έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό, την αβεβαιότητα των εκβάσεων. Οι κυριότερες αιτίες που επιφέρουν κινδύνους στην λειτουργία των επιχειρήσεων σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών της Μεγάλης Βρετανίας και Ιρλανδίας (2005) είναι η μη βέβαιη και τυχαία έκβαση διαφόρων

---

<sup>45</sup> A Risk Management Standard, JUNE, 22 2007 VERSION

Αυτό το Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου είναι το αποτέλεσμα εργασίας μίας ομάδας που προέρχεται από τους μεγαλύτερους οργανισμούς διαχείρισης κινδύνου στο Ήνωμένο Βασίλειο (UK) – Του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνου (IRM: The Institute of Risk Management), Της Ένωσης Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου (AIRMIC: The Association of Insurance and Risk Managers) και Του Εθνικού Φόρουμ για Διαχείριση Κινδύνου στον Δημόσιο Τομέα (ALARM: The National Forum for Risk Management in the Public Sector).

<sup>46</sup> ISO/IEC Guide 73 Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards

γεγονότων τα οποία μπορεί να οφείλονται σε εξωτερικούς από την επιχείρηση παράγοντες, η αδυναμία να υπάρχει πλήρη γνώση για τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση και οι αδυναμίες ή έλλειψη ελέγχου από μέρους της διοίκησης.

Ωστόσο, εκείνο που πρέπει να γίνει σαφές είναι η διάκριση μεταξύ της Διαχείρισης των χρηματοοικονομικών κινδύνων και διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Η πρώτη βασίζεται σε συγκεκριμένα συστημικά μοντέλα μέτρησης των κινδύνων και η δεύτερη βασίζεται συνήθως σε πιο απλοποιημένα μοντέλα διαχείρισης των κινδύνων και πάντοτε σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Τα τελευταία συνήθως αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα εμφάνισης τους και την επίδραση - αντίκτυπο που θα έχουν στις λειτουργίες της επιχείρησης.

## **2.5 Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων (Enterprise Risk Management)**

### **2.5.1 Εισαγωγικά**

Η διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οικονομικές μονάδες καθώς προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους αναλαμβάνουν κινδύνους. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζει στην αποτελεσματική και λογική διαχείριση των κινδύνων ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά η διαχρονική ανάπτυξή της όσο και η ικανοποιητική αποδοτικότητα της, ανάλογα με το αναλαμβανόμενο επίπεδο κινδύνου.

Τα Διοικητικά Συμβούλια πιέζονται είτε άμεσα είτε έμμεσα από το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται (οικονομικό, πολιτικό, χρηματοπιστωτικό, stakeholdes κ.α.) να έχουν καθορισμένες διαδικασίες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κινδύνων αλλά, επίσης, να προβλέπουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο μελλοντικούς κινδύνους και να τους παρακολουθούν συνεχώς για να εξασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις εξακολουθούν να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική φιλοσοφία της

επιχείρησης. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Ο όγκος και η πολυπλοκότητα των κινδύνων που επηρεάζουν την επιχείρηση διαρκώς επεκτείνονται και το Διοικητικό Συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται όλο και περισσότερο την πίεση για να ανταποκριθούν σ' αυτούς. Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι οι ημέρες της άτυπης ή ad hoc διαχείρισης των κινδύνων έχουν παρέλθει ανεπιστρεπτί και ότι οι υπάρχοντες έλεγχοι είναι ανεπαρκείς στο σημερινό ταχύτατα εξελισσόμενο κόσμο των επιχειρήσεων. Πολλά Διοικητικά Συμβούλια έχουν υιοθετήσει την Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων ως όχημα για να αναπτύξουν μια πιο ισχυρή και ολιστική, από την κορυφή προς τη βάση, θεώρηση των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

### **2.5.2 Ορισμός έννοια και περιεχόμενο**

Η διαχείριση κινδύνου είναι ένας γρήγορα αναπτυσσόμενος κλάδος και υπάρχουν πολλές και ποικίλες απόψεις και περιγραφές για το τι εμπεριέχει η διαχείριση κινδύνου, πώς πρέπει να διεξαχθεί και για ποιο σκοπό. Κάποια μορφή προτύπου είναι αναγκαία για να διασφαλίσει ότι υπάρχουν συμφωνημένα τα εξής (A Risk Management Standard:2007):

- ορολογία σχετικά με τις λέξεις που χρησιμοποιούνται
- διεργασία μέσω της οποίας μπορεί να διεξαχθεί η διαχείριση κινδύνου
- οργανωτική δομή για τη διαχείριση κινδύνου
- στόχος για τη διαχείριση κινδύνου.

Η διαχείριση κινδύνου είναι κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης στρατηγικής κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη αιφώρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητα και επί του χαρτοφυλακίου όλων των δραστηριοτήτων.

Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Στόχος της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αιφώρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ταξινομεί την κατανόηση των

πιθανών οφελών (upside) και απειλών (downside) όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει αμφότερα, την πιθανότητα αποτυχίας και την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού.

Η διαχείριση κινδύνου θα έπρεπε να είναι μία συνεχής και αναπτυσσόμενη διεργασία, η οποία διατρέχει τη στρατηγική του οργανισμού και την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Θα έπρεπε να προσεγγίζει μεθοδικά όλους τους κινδύνους που περιβάλλουν τις παλαιότερες, τρέχουσες και ιδιαίτερες τις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού. Πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού μαζί με μία αποτελεσματική πολιτική και ένα πρόγραμμα με επικεφαλή την πιο ανώτερη διοίκηση. Πρέπει να μεταφράζει τη στρατηγική σε τακτικούς και επιχειρησιακούς στόχους, καθορίζοντας υπευθυνότητες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, με κάθε διοικητικό στέλεχος και εργαζόμενο υπεύθυνο για τη διαχείριση του κινδύνου ως μέρος της περιγραφής της εργασίας του. Υποστηρίζει την ευθύνη, την μέτρηση επίδοσης και την ανταμοιβή, έτσι ώστε να προωθείται η λειτουργική αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα.

Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου είναι μια συστηματική προσέγγιση, με την έννοια ότι το σύστημα διαχείρισης κινδύνου είναι ενσωματωμένο στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης ενώ παράλληλα η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου αποτελεί μια ολιστική αντιμετώπιση της εφαρμογής διαχείρισης κινδύνου σε έναν οργανισμό (CASEnterpriseRiskManagementCommittee, 2003)(Ciocoiu& Dobrea, 2010).

## **2.6 Σύγχρονη και παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων**

Κοινή συνισταμένη όλων των επιχειρήσεων αποτελεί η λήψη αποφάσεων που συνδέονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (ποσοτικοποιημένων ή μη) και η σύνδεση αυτών με συγκεκριμένους κινδύνους που απειλούν την επίτευξη τους. Η διαφορά τους είναι ότι σύμφωνα με την σύγχρονη θεωρία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων οι κίνδυνοι προκειμένου να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τους οργανισμούς θα πρέπει να εντοπίζονται, καταγράφονται, σταθμίζονται ανάλογα με την σημαντικότητα και την επίδραση που μπορεί να έχουν στην λειτουργία της επιχείρησης όταν εμφανιστούν. Επίσης, σύμφωνα με την

σύγχρονη θεωρία θα πρέπει να συνδέονται με καταγεγραμμένους (και όποτε είναι δυνατό ποσοτικοποιημένους στόχους) τα οποία συνολικά θα χρησιμεύουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων δια μέσου της λήψης προληπτικών (π.χ. εγκαθίδρυση σχετικών δικλείδων ασφαλείας) ή αντιδραστικών μέτρων (reactive measures).

Οι βασικές διαφορές ανάμεσα στη συμβατική, παραδοσιακή διαχείριση κινδύνου και τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Συμβατική διαχείριση κινδύνου	Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου
Ο κίνδυνος ως μεμονωμένος βλαπτικός παράγοντας (hazard)	Ο κίνδυνος στα πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής
Αναγνώριση και εκτίμηση κινδύνου	Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου κινδύνων
Εστίαση σε διακριτούς κινδύνους	Εστίαση σε κρίσιμους κινδύνους
Μετρίαση κινδύνων	Βελτιστοποίηση κινδύνων
Όρια κινδύνων	Στρατηγική κινδύνων
Κίνδυνοι χωρίς ιδιοκτήτες	Καθορισμένες ευθύνες για τους κινδύνους
Αμεθόδευτη ποσοτικοποίηση κινδύνων	Παρακολούθηση και μέτρηση κινδύνων
“ο κίνδυνος δεν είναι ευθύνη μου”	“ο κίνδυνος είναι ευθύνη όλων”

Πίνακας : Διαχείριση Κινδύνου – Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου, πηγή: (Banham, 2004).

## 2.7 Μεθοδολογία και εφαρμογή

Η επιτυχία μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την αξιοπιστία του σχεδιασμού της. Όσο πιο κοντά στην πραγματικότητα είναι ο σχεδιασμός, τόσο μειώνονται οι κίνδυνοι απόκλισης από το αποτέλεσμα. Ωστόσο, η αγορά (marketplace) διακρίνεται από δυναμισμό και συνεχή κινητικότητα, γεγονός που δημιουργεί αστάθεια συνθηκών, άρα μεγαλύτερες απαιτήσεις στον σχεδιασμό. Σε αυτό ακριβώς το σημείο, υπεισέρχεται η ανάγκη για κάθε επιχείρηση/επιχειρηματία, να εντοπίσει τα γεγονότα που έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβούν και θα επηρεάσουν σημαντικά την εφαρμογή του σχεδιασμού.

Σε κάθε περίπτωση, τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε είναι<sup>47</sup>:

1. Εντοπισμός των γεγονότων: Ποια είναι τα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το επιχειρηματικό μας πλάνο, αν συμβούν (κίνδυνοι). Αυτά μπορεί να είναι σχετικά τόσο με την εσωτερική μας λειτουργία (πχ πλημμελής εφαρμογή διαδικασίας, έλλειψη μέσων ή δεξιοτήτων, ρευστότητα) όσο και με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας (πχ φορολογική νομοθεσία, περιβαλλοντική νομοθεσία, κοινοτικές οδηγίες)
2. Εκτίμηση πιθανότητας: Με βάση τις γνώσεις που μπορούμε να έχουμε τόσο εμείς οι ίδιοι όσο και το περιβάλλον στο οποίο έχουμε πρόσβαση, προσδιορίζουμε την πιθανότητα (%) να συμβεί κάτι από αυτά
3. Εκτίμηση κινδύνου: Αποτιμούμε σε αξία κάθε κίνδυνο που προσδιορίσαμε παραπάνω, ώστε να εκτιμήσουμε πόσο μπορεί να επηρεασθεί η δραστηριότητα μας, αν συμβεί κάτι από αυτά
4. Κατάλογος ενεργειών: Προσδιορίζουμε μια σειρά ενεργειών που πρέπει να κάνουμε προκειμένου να μειώσουμε/αντιμετωπίσουμε αυτούς τους κινδύνους. Σημαντικό για την επιτυχία μιας τέτοιας ενέργειας είναι να υπάρχει διαδικασία αλλά και δέσμευση απ' όλους τους εμπλεκόμενους
5. Ιεράρχηση: Βάζουμε σε προτεραιότητα τις παραπάνω ενέργειες μας με βάση τους στρατηγικούς μας στόχους.

---

<sup>47</sup> ΚΕΜΕΛ Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος.

Ωστόσο ο απόλυτα επιτυχημένος σχεδιασμός σε πραγματικές συνθήκες είναι μάλλον ουτοπικός. Η διαδικασία του Business Risk Management έχει σκοπό να επισημάνει μεγάλους κινδύνους και να προβλέψει τις ενέργειες εκείνες που θα αποτρέψουν μια αναπάντεχη αποτυχία. Δεδομένης της πολύ-ποικιλότητας των περιπτώσεων, η συσσωρευμένη εμπειρία σε συνδυασμό με την πολύ καλή γνώση του αντικειμένου είναι τα κυρίαρχα εργαλεία μετριασμού των κινδύνων.

## **2.8 Η σημαντικότητα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων**

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους αναπτύχθηκε η σχετική θεωρία και μεθοδολογία Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων, ορισμένοι από τους οποίους παρατίθενται κατωτέρω:

Η ανάπτυξη των επιστημών και γενικότερα της γνώσης σε συνδυασμό με τον ολοένα αυξανόμενο λειτουργικό κίνδυνο των επιχειρήσεων όπως ανθρώπινα λάθη, σφάλματα των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και άλλων εξωτερικών κινδύνων).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας εντοπίζεται παγκοσμιοποίηση των αγορών η οποία λόγω της επέκτασης των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, με διαφορετικούς κινδύνους να χαρακτηρίζουν την δραστηριότητα σε κάθε χώρα ή δραστηριότητα, καθώς επίσης και οι εξαρτήσεις που δημιουργούνται μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικά συμφέροντα (π.χ. βασικοί ή μοναδικοί προμηθευτές α' υλών).

Οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια και η βελτίωση της αντίληψης και απαιτήσεων των πελατών – καταναλωτών των επιχειρήσεων.

Τα μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα και οι αποτυχίες μεγάλων εταιριών όπως η Enron και η Worldcom κυρίως λόγω αδυναμιών εταιρικής διακυβέρνησης ή / και αδυναμιών στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) και η αρνητική επίδραση που είχαν στις οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές, αλλά και σε μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενες επιχειρήσεις και τοπικές κοινωνίες.



Η επιθυμία για συντήρηση καλής φήμης ειδικά για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες συντελεί στην προσπάθεια ελέγχου των κινδύνων που σχετίζονται με τυχόν γεγονότα που να συντελούν στην κακή φήμη της εταιρείας τους (Reputation Risks).

Ίσως ο σημαντικότερος λόγος για την ανάπτυξη της θεωρίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτέλεσε η φυσική αδυναμία του ίδιου του ανθρώπου να λειτουργεί τέλεια, όπως και τα συχνά σφάλματα των συστημάτων που τον υποστηρίζουν όπως για παράδειγμα τα πληροφοριακά συστήματα.

Πολύ σημαντικός λόγος για την ανάπτυξη της θεωρίας και μεθοδολογίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί η αυξανόμενη ανάγκη για διαφάνεια και συμμόρφωση με τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης ή / και με την σχετική με την εταιρική διακυβέρνηση νομοθεσία που έχουν εισάγει αρκετές χώρες όπως οι Η.Π.Α., η Γερμανία, η Ολλανδία, η Ελλάδα. Τα ανωτέρω σε αρκετές περιπτώσεις επιβάλλουν στις εισηγμένες σε χρηματιστηριακές αγορές εταιρείες να αναφέρουν στα ετήσια δελτία τους σχετικά με την αποτελεσματική ή όχι διαχείριση των κινδύνων τους, ενώ απαιτούν σε αρκετές περιπτώσεις την καταγραφή και ενημέρωση του επενδυτικού κοινού σχετικά με τους σημαντικότερους κινδύνους που καλούνται να αντιμετωπίσουν, καθώς επίσης και τα μέτρα που έχουν λάβει για να τους αντιμετωπίσουν. Με αυτό τον τρόπο προστατεύονται σε μεγάλο βαθμό τα συμφέροντα των μετόχων και λοιπών ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders).

## **2.9 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση του κινδύνου**

Καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια περιορισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων διαδραματίζουν τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου των Οργανισμών, των οποίων την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα αξιολογεί και επιβεβαιώνει ο Εσωτερικός Ελεγκτής. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής δίνει μεγάλη έμφαση στην κατανόηση και αξιολόγηση της οργανωτικής δομής, λειτουργίας και διαδικασιών που ακολουθούνται από τον Οργανισμό ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον η Διοίκηση του Οργανισμού είναι σε θέση να εντοπίζει επιχειρησιακούς κινδύνους, κινδύνους απάτης καθώς και εγγενής κινδύνους οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε ουσιώδεις προβλήματα στην λειτουργία, φήμη, αποτελέσματα καθώς και επιβίωση του. Επίσης, η ελεγκτική εργασία του Εσωτερικού Ελεγκτή επεκτείνεται στην

κατανόηση/αξιολόγηση κατά πόσον η Διοίκηση του Οργανισμού εφαρμόζει ελέγχους για την πρόληψη ή την ανίχνευση λαθών ή απάτης που μπορεί να οδηγήσουν σε ανακρίβειες. Επιπρόσθετα, η ελεγκτική εργασία περιλαμβάνει και την αξιολόγηση του «Περιβάλλοντος ελέγχου του Οργανισμού» ή «του Περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου» το οποίο αποτελείται από:

- Τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγησης κινδύνων του Οργανισμού,
- Την ύπαρξη Εσωτερικού Ελεγκτή,
- Την Οργανωτική Δομή του Οργανισμού (καθορισμός/διαχωρισμός καθηκόντων και Προσόντα Προσωπικού),
- Τους Μηχανογραφικούς έλεγχους,
- Τα Εγχειρίδια γραπτών διαδικασιών,
- Τον Προγραμματισμό δράσης (βραχυπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο) και απολογισμό,
- Την Πολιτική αγορών/προμηθειών,
- Τους Κανονισμούς/Πολιτική/Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και
- Την εταιρική κουλτούρα, τις αξίες και τη φιλοσοφία του Οργανισμού.

Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πιθανόν να διαφέρει από την μια επιχείρηση στην άλλη. Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση των κινδύνων είναι πολύ σημαντικός. Πρέπει να εστιάζει τις εργασίες του στους σημαντικούς, όπως αναγνωρίστηκαν από τη Διοίκηση, κινδύνους καθώς και να ελέγχει τη διεργασία διαχείρισης των κινδύνων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Επίσης παρέχει διασφάλιση στη διαχείριση του κινδύνου καθώς και παροχή ενεργούς υποστήριξης και συμμετοχής στη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου.

Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να συμβάλει στη διευκόλυνση αναγνώρισης ή και αποτίμησης του κινδύνου όπως επίσης να φροντίζει για την εκπαίδευση του εργατικού προσωπικού σε θέματα διαχείρισης του κινδύνου και στα εσωτερικά μέτρα ελέγχου. επιπροσθέτως, συμβάλει στο συντονισμό των αναφορών κινδύνου στο Διοικητικό Συμβούλιο, στην Επιτροπή Ελέγχου κλπ. Στον καθορισμό του πιο κατάλληλου ρόλου για ένα συγκεκριμένο οργανισμό, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα έπρεπε να διασφαλίζει ότι δεν παραβιάζονται οι επαγγελματικές απαιτήσεις για ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα.

## 2.10 Απάτη

Υπάρχουν αρκετές αιτίες για τις οποίες τα στελέχη μιας εταιρείας ή τρίτα προς την εταιρεία πρόσωπα πραγματοποιούν απάτες σε βάρος των επιχειρήσεων για τις οποίες εργάζονται ή τρίτες επιχειρήσεις. Δυνατότητες απάτης δημιουργούνται έπειτα από κίνητρα ή ευκαιρίες που μπορούν να δοθούν στους υποψήφιους για την διενέργεια απάτης (fraudsters). Έτσι, για παράδειγμα, εμφανείς αδυναμίες στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και στενές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων ή εργαζομένων με τρίτα μέρη δημιουργούν δυνατότητες διενέργειας απάτης (PricewaterhouseCoopers, 2004). Άλλοι λόγοι για τους οποίους δημιουργούνται οι προϋποθέσεις απάτης είναι η πίεση για αυξημένη απόδοση, προσωπική πίεση, ανταγωνιστικότητα κατά του συστήματος, απληστία, ανία και τάσεις για εκδίκηση. Δύο από τις περιοχές που συντελούνται συνήθως απάτες είναι η περιοχή της κατάρτισης και υποβολής των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και αναφορών (financial reporting risk) και η περιοχή των προμηθειών (procurement risk).

### 2.10.1 Ορισμός έννοια και περιεχόμενο

Απάτη ονομάζουμε όλες τις ενέργειες που περιλαμβάνουν ανειλικρίνεια και εξαπάτηση και οι οποίες αντλούν είτε άμεσα, είτε έμμεσα αξία από την επιχείρηση για όφελος τρίτων (είτε του ίδιου του ατόμου ή του συνόλου ατόμων που πραγματοποιούν την απάτη, είτε για άλλους). Ο όρος "απάτη" σύμφωνα με το Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο 240 αναφέρεται σε εσκεμμένη πράξη ενός ή περισσότερων ατόμων της Διοίκησης, υπαλλήλων ή τρίτων που συνεπάγεται στη παρερμίνευση των οικονομικών καταστάσεων.

Σύμφωνα με το ίδιο ελεγκτικό πρότυπο η απάτη μπορεί να συνεπάγεται:

1. Λαθροχειρία, νόθευση ή παραποίηση τηρούμενων στοιχείων ή εγγράφων
2. Κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων
3. Αποσιώπηση ή παράλειψη αποτελεσμάτων συναλλαγών από τηρούμενα στοιχεία ή έγγραφα.

4. Καταγραφή συναλλαγών άνευ ουσιαστικού περιεχομένου.

5. Καταχρηστική εφαρμογή λογιστικών αρχών και μεθόδων

Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις απάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Andersen, 1999)<sup>48</sup> :

A) Κίνδυνοι απάτης που απορρέουν από την Διοίκηση της εταιρείας (Management Fraud Risk): Περιλαμβάνει ενέργειες όπως η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων ή η διενέργεια άλλων ενεργειών για ίδιο όφελος, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους μετόχους και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους για την εταιρεία (stakeholders).

B) Κίνδυνοι που απορρέουν από τους εργαζόμενους στην εταιρεία ή τρίτα προς αυτήν πρόσωπα (Employee / Third Party Fraud Risk): Περιλαμβάνει ενέργειες που σχετίζονται με απάτες, ατασθαλίες ή καταδολιεύσεις από μέρους των στελεχών και προσωπικού της επιχείρησης ή από τρίτα μέρη (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, χρεώστες, πιστωτές, κ.λ.π.) Σε αρκετές περιπτώσεις η απάτη σε βάρος της επιχείρησης επέρχεται έπειτα από συνεργασία στελεχών που απαρτίζουν δύο τουλάχιστον από τις ανωτέρω αναφερόμενες κατηγορίες.

### **2.10.2 Απάτη ή σφάλμα;**

Στο διεθνές ελεγκτικό πρότυπο 240 ο όρος σφάλμα αναφέρεται σε ακούσια λάθη των οικονομικών καταστάσεων, όπως είναι για παράδειγμα μαθηματικά ή γραφειοκρατικά λάθη σε βασικές λογιστικές εγγραφές και λογιστικά στοιχεία, αβλεψίες ή παρερμηνείες γεγονότων και καταχρηστική εφαρμογή λογιστικών αρχών και μεθόδων. Συγκρίνοντας τις έννοιες απάτης και σφάλματος προκύπτει ότι η βασική διαφορά τους διαφορά είναι ή ύπαρξη ή μη πρόθεσης για την ανειλικρινή παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων. Επίσης το πιο πάνω πρότυπο ενώ εννοιολογικά καλύπτει την απάτη μόνο των παραπλανητικών οικονομικών καταστάσεων κάνει και αναφορά στην κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων με απατηλές πράξεις ή παραλήψεις που διαπράττονται εις βάρος της επιχείρησης.

---

<sup>48</sup> Business Risk Model. Arthur Andersen, 1999.

### 2.10.3 Παράγοντες διάπραξης απάτης

Οι παράγοντες που ευνοούν τη διάπραξη απάτης είναι:

A) Αναποτελεσματικοί εσωτερικοί έλεγχοι: Η έλλειψη κατανομής καθηκόντων και εξουσιοδότησης συναλλαγών, η έλλειψη φυσικών ελέγχων καθώς και η αναποτελεσματική επίβλεψη αποτελούν παραδείγματα αδυναμίας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η μη σωστή επικοινωνία και ενημέρωση των στελεχών για τους κανόνες που έχει θέσει η επιχείρηση και η λειτουργία της υπό συνθήκες κρίσης για μεγάλο χρονικό διάστημα βοηθούν στην επιμήκυνση του προβλήματος.

B) Αναποτελεσματικό διοικητικό συμβούλιο: Όταν το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης είναι παρουσιάζει στοιχεία αδυναμίας ή στερείται ανεξαρτησίας, τότε προκαλείτε στην ανώτατη διοίκηση το αίσθημα ότι δεν υπάρχει ένα ισχυρό και αντικειμενικό ελεγκτικό σύστημα παρακολούθησης της συμπεριφοράς της με συνέπεια να αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει χώρος για παραπλανητικές πρακτικές.

γ) Πρακτικές ατιμωρησίας: Οι εργαζόμενοι μπορεί να επιχειρήσουν να διαπράξουν απάτη, όταν αισθάνονται ότι δε θα τιμωρηθούν αυστηρά όταν αποκαλυφθούν.

δ) Έλλειψη ηθικής καθοδήγησης και ηγεσίας: Ηθική καθοδήγηση μπορεί είναι αναγκαία όταν οι επιχειρηματικοί κανόνες και πολιτικές δυσνόητες από τα άτομα για τα οποία προορίζονται. Αυτή η έλλειψη κατανόησης αποτελεί από μόνη της σημαντικό κίνδυνο κατάρτισης παραπλανητικών οικονομικών καταστάσεων, γιατί πολλοί λογιστικοί κανόνες είναι πολύπλοκοι, χρησιμοποιούν τεχνική γλώσσα και δεν μπορούν να απλοποιηθούν. Συνεπώς, είναι ανάγκη τα αρμόδια άτομα να αναλάβουν την ευθύνη της σωστής ενημέρωσης και καθοδήγησης των εμπλεκόμενων μερών. Πέρα από την παροχή ηθικής καθοδήγησης με την μορφή ξεκάθαρων γραπτών κανονισμών, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να ενεργεί και ως πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς.

### 2.10.3 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και της Διοίκησης στην αντιμετώπιση της απάτης

Ο ρόλος της διασφάλισης του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου είναι η κατάθεση εκτιμήσεων για την καταλληλότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών μέσω των οποίων οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και κατ' επέκταση αντιμετωπίζονται κατά σειρά σημαντικότητας, διαχειρίζονται, ελέγχονται και αντιμετωπίζονται και αναφέρονται. Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου δεν είναι ευθύνη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου αλλά πρωτίστως είναι της Διοίκησης της επιχείρησης.

Η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για την πρόληψη, καταστολή και διαχείριση των φαινομένων απάτης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές το Διοικητικό Συμβούλιο ή ο Διευθύνων Σύμβουλος (έπειτα από σχετική ανάθεση του Δ.Σ.) θα πρέπει να αναλαμβάνουν την ανάπτυξη και συντήρηση προγραμμάτων καταστολής των φαινομένων απάτης (antifraud programs), ενώ ο Οικονομικός Διευθυντής και ο Financial Controller (όπου υφίσταται τέτοιος) καθίστανται υπεύθυνοι να εγκαταστήσουν εκείνες τις δικλείδες ασφαλείας όπου θα εξασφαλίζουν την πρόληψη και καταστολή των φαινομένων απάτης. Η επιτροπή ελέγχου είναι εκείνη η οποία θα πρέπει να αξιολογεί την αναγνώριση και διαχείριση των σχετικών κινδύνων απάτης από την διοίκηση της εταιρείας, την αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας που αφορούν απάτες και ατασθαλίες, καθώς επίσης να καθορίζουν ειδικούς ελέγχους που σχετίζονται με απάτες.

Σημαντικό μέτρο περιορισμού των κινδύνων από περιστατικά απάτης αποτελεί η οργάνωση των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης, καθώς επίσης και η κατάλληλη χρήση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου στην πρόληψη και καταστολή φαινομένων απάτης. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Νόμου Sarbanes – Oxley των Η.Π.Α. (2002)<sup>49</sup> ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να έχει επαρκή γνώση των ενδείξεων κινδύνων απάτης, να έχουν γνώση των ευκαιριών που μπορεί να δοθούν για απάτη σε μια λειτουργία ή δραστηριότητα, καθώς επίσης και να μπορούν να αξιολογούν την ανάγκη για επιπρόσθετη διερεύνηση λόγω πιθανών θεμάτων απάτης.

---

<sup>49</sup> The Institute of Internal Auditors (2002), The Sarbanes – Oxley Act of 2002: Summary of key provisions of interest to Internal Auditors, USA.

Ο νόμος Sarbanes-Oxley (γνωστός και ως Sarbox), που επικυρώθηκε στις 30 Ιουλίου 2002, θεσπίστηκε ειδικά για να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών σε ένα χρηματο-οικονομικό σύστημα που είχε κλονιστεί σημαντικά από μια σειρά σκανδάλων στην αγορά των ΗΠΑ. Ο Νόμος περιλαμβάνει ένα σύνολο μέτρων τα οποία θέτουν τις βάσεις για τη νομοθετική προσέγγιση της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Τα μέτρα αυτά αφορούν, μεταξύ άλλων, τα πρότυπα λειτουργίας των εταιρικών επιτροπών ελέγχου, τις συνθήκες που διασφαλίζουν την ανεξαρτησία και την καλύτερη εποπτεία των ελεγκτών, την πιστοποίηση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη των εταιριών, την απαγόρευση της χορήγησης εταιρικών δανείων σε διευθυντές και ανώτατα στελέχη, και τις προϋποθέσεις που θα εξασφαλίσουν βελτίωση της εταιρικής χρηματοοικονομικής λογιστικής και αύξηση των γνωστοποιήσεων (disclosures) της εταιρίας, όσον αφορά την οικονομική της κατάσταση. Ο νόμος Sarbanes-Oxley, ο οποίος επικρίθηκε ως αναποτελεσματικός για το περιβάλλον των ΗΠΑ για το οποίο είχε σχεδιασθεί, έχει επικριθεί ακόμη εντονότερα για την επίδρασή του διεθνώς.

Ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, η νομοθεσία για τις επιχειρήσεις που τίθεται σε ισχύ στις ΗΠΑ επηρεάζει όλο τον κόσμο. Στο άρθρο αυτό εξετάζονται τα σημεία του νόμου που επιδέχονται κριτική και εγείρουν σοβαρά ερωτήματα. Παρόλα αυτά, η σύντομη εμπειρία από την εφαρμογή του Sarbox παρουσιάζει και σημαντικά θετικά αποτελέσματα. Υπάρχουν ήδη ενδείξεις ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι συμμετέχουν ολοένα και περισσότερο στις διαδικασίες σύνταξης των οικονομικών αναφορών και αναζητούν ολοένα καλύτερες τεχνολογίες προκειμένου να βελτιώσουν τα υπάρχοντα συστήματα ανάλυσης και προσδιορισμού ενδεχόμενων επιχειρησιακών ή και χρηματοοικονομικών ασυνεπειών. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι τονίζουν την σημασία της υποχρέωσης που έχουν εταιρίες και διευθύνοντες σύμβουλοι να ενημερώνουν τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων για ενέργειες και γεγονότα που επηρεάζουν την οικονομική κατάσταση της εταιρίας (accountability), της υπευθυνότητας, καθώς και της οικονομικής και επαγγελματικής ακεραιότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Εφημερίδα "Οικονομικός Ταχυδρόμος", 03/04/2004, σελ.70

Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων πρόληψης και καταστολής απατών, καθώς και των σχετικών σημείου ελέγχου που τίθενται από την διοίκηση, καθώς και να βοηθούν σε ειδικά έργα σχετικά με την ανίχνευση απάτης. Εάν θα θέλαμε να καθορίσουμε συγκεκριμένες γραμμές άμυνας κατά των φαινομένων απάτης θα λέγαμε ότι την πρώτη γραμμή άμυνας καθιστά ο κώδικας δεοντολογίας και ηθικής της εταιρείας, την δεύτερη γραμμή άμυνας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας, την τρίτη γραμμή άμυνας ο εσωτερικός έλεγχος και τέλος την τέταρτη γραμμή άμυνας ο εξωτερικός έλεγχος (2002)<sup>51</sup>.

## **2.11 Ο εσωτερικός έλεγχος στην ελληνική πραγματικότητα**

### **2.11.1 Εισαγωγικά**

Το 1985 ιδρύθηκε με απόφαση του Πρωτοδικείου Αθηνών 1457/7.6.85 το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών(Ε.Ι.Ε.Ε.)», το οποίο είναι το αρμόδιο όργανο που αντιπροσωπεύει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα. Το Ε.Ι.Ε.Ε. απαρτίζεται από επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο και τα μέλη είναι πτυχιούχοι ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Με την ίδρυση του Ε.Ι.Ε.Ε. ο εσωτερικός έλεγχος άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός<sup>52</sup>.

Η Ελλάδα διαθέτει ένα ισχυρό θεσμικό πλαίσιο (Πράξη Διοικητή Τ.Ε. 2438/98, αρχές για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/2000, Νόμος 3016/2002). Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, με τη σύγχρονη μορφή του, επεκτείνεται πλέον και στις μη εισηγμένες ΔΕΚΟ (Νόμος 3429/2005), υπάρχει ένα διεθνές πλαίσιο προληπτικής εποπτείας (Basel II, Sarbanes-Oxley Act/2002, Ευρωπαϊκές Οδηγίες) το οποίο αναδεικνύει και αναβαθμίζει το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών και τέλος παρατηρείται μια σημαντική βελτίωση των επαγγελματικών προσόντων των εσωτερικών ελεγκτών στη χώρα μας οι οποίοι καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις.

Οι παραπάνω αποφάσεις και νομοθετήματα σε συνδυασμό με την ίδρυση του Ε.Ι.Ε.Ε. συνέβαλαν σημαντικά στην προώθηση και αναβάθμιση του εσωτερικού

<sup>51</sup> Κώδικας δεοντολογίας επιβάλλεται να υπάρχει σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές σε όλες τις εισηγμένες σε Χρηματιστήρια Αξιών επιχειρήσεις, ενώ και ο Νόμος Sarbanes - Oxley (2002) τον καθιστά υποχρεωτικό.

<sup>52</sup> Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ([www.hiia.gr](http://www.hiia.gr))



ελέγχου στη χώρα μας εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και εύρυθμη λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων.

### **2.11.2 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον εσωτερικό έλεγχο**

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, λόγω του ασυνήθιστου χαρακτήρα της , σημαίνει ότι οι ελεγκτές πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά την πρωταρχική σημασία του να κρίνουν τους διαφορετικούς κινδύνους κατά την αξιολόγηση των εταιριών. Η αξιολόγηση αυτών των κινδύνων γίνεται πιο πολύπλοκη και αποτελεί πρόκληση για τους εσωτερικούς ελεγκτές ιδιαίτερος σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, με επαγγελματικούς κανόνες και όρους, όπως τα πρότυπα ελέγχου, οι αρχές της διασφάλισης της ποιότητας, και μεθοδολογικές συστάσεις που είναι διαθέσιμα, τυχόν προβλήματα μπορούν να λυθούν αν και δεν είναι εύκολα.

Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το φθινόπωρο του 2008 στις Ηνωμένες Πολιτείες και εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο. Οι αναλυτές και οι επιστημονικοί ερευνητές ανά τον κόσμο δεν συμφωνούν σχετικά ζητήματα που αφορούν το βαθμό και το χρονικό διάστημα για το οποίο οι διαδικασίες και η κοινή οικονομική κρίση μπορεί να υπολογιστεί. Η τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση έχει θεωρηθεί ως το πιο σημαντικό γεγονός μετά από τη μεγάλη οικονομική παγκόσμια κρίση του 1929 - 1933.<sup>53</sup>

Η κρίση τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο δεν φείδεται οικονομικού χώρου. Ο έλεγχος είναι ένας θεσμός που καλύπτει συνολικά την οικονομία και συμβάλλει ουσιαστικά στην κανονιστική πτυχή της λειτουργίας του. Ένας από τους σημαντικούς τομείς της εργασίας των ελεγκτών είναι η αντιμετώπιση πολλών προκλήσεων που δημιουργούνται στην κρίση. Οι εργασίες που εκτελούνται στη μέση της κρίσης απαιτούν, νέες και προσαρμοσμένες επαγγελματικές λύσεις, καθώς και μια διαφορετική στάση από τους ελεγκτές. Τέλος οι συνθήκες της αγοράς έχουν αλλάξει αρνητικά. Αυτό συμβαίνει επειδή όλοι οι τομείς της οικονομίας υποφέρουν από την κρίση για ευνόητους λόγους.

---

<sup>53</sup> Tibor Pál: The Impact of the Economic Crisis on Auditing, Source: European Integration Studies (European Integration Studies), issue: 1 (8) / 2010, pages: 131-142, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com).

### 2.11.3 Μεθοδολογία του ελέγχου σε συνδυασμό με την κρίση

Εάν αναλυθεί ο έλεγχος από την άποψη της μεθοδολογίας, πρέπει να λάβουμε υπόψη τη σημαντικότητα του «going concern concept»<sup>54</sup> στην ελεγχόμενη εταιρεία σημαίνει ένα βελτιωμένο παράγοντα κινδύνου. Τα απρόβλεπτα και οι ειδικοί κίνδυνοι, σε σχέση με τη σημαντικότητα τους, θα πρέπει να τονίζονται στην έκθεση του ελεγκτή είτε μέσω μιας παρατήρησης - προειδοποίησης είτε μιας κατάλληλης επισήμανσης.

Σύμφωνα με τον Lukács<sup>55</sup>, πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή:

1. Στον κίνδυνο απόκτησης ψευδών πληροφοριών, η οποία μπορεί να παρατείνει την περίοδο της κρίσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σε μια τέτοια περίπτωση η διοίκηση έχει την ευκαιρία να επηρεάσει τις λογιστικές διαδικασίες με ενέργειες όπως εγγραφές για pro-forma τιμολόγια, εφαρμογής ευνοϊκών μεταβίβασης των τιμών, σημειώνοντας απώλειες σε αξία, κλπ.
2. Στην αξιολόγηση του «going concern concept». Η εξέταση θα πρέπει να έχει τρία στάδια: πρώτων, τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν, δεύτερον: η συγκέντρωση αποδείξεων που αποδεικνύει και υποστηρίζει τα συμπεράσματα της πρώτης φάσης της διαδικασίας και τρίτον: τη διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας, εφόσον είναι αναγκαίο, προκειμένου να εκπληρωθεί η υποχρέωση της σύνταξης μιας έκθεσης.
3. Στην έρευνα των θεμάτων σχετικά με τις επιχειρηματικές οικονομικές αναφορές. Τα έγγραφα αυτά πρέπει να συλλέγονται με τη χρήση κατάλληλων δεδομένων και σε ένα κατάλληλα αναλυτική μορφή. Θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση σε σχέση με το παρελθόν και το μέλλον.

### 2.11.4 Η κρίση ως ευκαιρία

---

<sup>54</sup> Υπόθεση της Συνέχειας της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (going concern principle)  
Η υπόθεση της συνέχειας της επιχειρηματικής δραστηριότητας υποθέτει ότι μια επιχείρηση θα συνεχίσει να υπάρχει έτσι ώστε να διεκπεραιώσει όλες τις υποχρεώσεις και δεν θα ρευστοποιήσει τα περιουσιακά στοιχεία της στο εγγύς μέλλον.

<sup>55</sup> Tibor Pál: The Impact of the Economic Crisis on Auditing. Source: European Integration Studies (European Integration Studies), issue: 1 (8) / 2010, pages: 131-142, on [www.cceol.com](http://www.cceol.com).

Το ολοένα και περισσότερο ευμετάβλητο και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αύξηση της ταχύτητας και της έκτασης των κινδύνων. Κίνδυνοι που θεωρούνται απίθανο ή πιθανό να συμβούν, απειλούν τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι εταιρίες στις μέρες μας οφείλουν να αναμένουν το μη αναμενόμενο.

Οι προκλήσεις που γιγαντώθηκαν μετά τη κρίση, μεταξύ άλλων είναι οι συνεχείς αλλαγές του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου καθώς και κατάρρευση εταιριών (τόσο προμηθευτών όσο και πελατών). Επίσης, οι συνεχείς πιέσεις για μείωση του κόστους, η μείωση του κεφαλαίου κίνησης (το οποίο καλύπτει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της) καθώς και η ραγδαία μείωση των επιπέδων εσωτερικής ζήτησης αποτελούν επίσης προκλήσεις που καλείτε να αντιμετωπίσει η οικονομική οντότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος καλείται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις έχοντας περιοριστικούς παράγοντες λόγω κρίσης. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Μείωση προσωπικού Εσωτερικού Ελέγχου
- Μείωση αμοιβών
- Έλλειψη ικανοτήτων, τεχνικών δεξιοτήτων και μεθοδολογιών
- Αδυναμία ανταπόκρισης στις αυξημένες αρμοδιότητες, λόγω ανεπάρκειας πόρων για επιπλέον προσωπικό
- Μείωση / Μηδενισμός προϋπολογισμού εκπαίδευσης
- Μείωση κονδυλίων για επιτόπιες επισκέψεις
- Μείωση κονδυλίων για εξειδικευμένη υποστήριξη από συμβούλους
- Μη ύπαρξη των απαραίτητων τεχνολογικών λύσεων και εφαρμογών.

Εκτός όμως από τις προκλήσεις αναδύονται και ευκαιρίες. Υπάρχουν τρεις βασικές περιοχές της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες δυνητικά παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες:

- Η ανάδειξη των γενεσιουργών αιτίων των ελεγκτικών ευρημάτων και η πρόταση καινοτόμων λύσεων (κάτι που βεβαίως απαιτεί σημαντικά επίπεδα γνώσεων και εμπειρίας).
- Η αυξημένη χρήση των εργαλείων που παρέχει η τεχνολογία (αυτοματισμοί, data analytics).
- Η πρόσληψη, εκπαίδευση ή/και πρόσβαση σε άτομα με δεξιότητες συμβατές με το μίγμα κινδύνων που αντιμετωπίζει η κάθε εταιρεία.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να προγραμματίσει το ελεγκτικό έργο με τέτοιο τρόπο ώστε, αφενός να διαχειρίζονται με τον ορθολογικότερο τρόπο οι προκλήσεις – κίνδυνοι και αφετέρου να εντοπίζονται και να εκμεταλλεύονται οι ευκαιρίες.

Στόχος θα πρέπει να είναι η αποτελεσματική ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου . προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει α) η ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτατης Διοίκησης θα πρέπει να είναι τακτική, β) ο καθορισμός της συχνότητας και του περιεχομένου της επικοινωνίας θα πρέπει να γίνει σε συνεννόηση με τους λήπτες αυτής, σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες (όχι με τις επιθυμίες ή τις δυνατότητες του Εσωτερικού Ελέγχου) και τέλος γ) η συχνότητα και το περιεχόμενο της επικοινωνίας μπορεί να μεταβάλλονται, ειδικά εάν αυτό απαιτείται από τη σημαντικότητα της πληροφόρησης και την επιτακτικότητα των ενεργειών που πρέπει γίνουν από το ΔΣ/τη Διοίκηση.

Ο Κων/νος Τριανταφυλλίδης, CIA, CFSA, CCSA, CFE Αντιπρόεδρος του ΔΣ του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (ΕΙΕΕ) και στέλεχος της Εμπορική Bank στην εισαγωγική του ομιλία στην εκδήλωση του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών 15/3/2010 με θέμα «Οικονομική Κρίση και Πλαίσιο Ελέγχων» δίνει τις παρακάτω προτάσεις για τον εσωτερικό έλεγχο σε περίοδο οικονομικής κρίσης:

1. Οι Εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επικεντρωθούν στους κινδύνους και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την οικονομική κρίση. Θα πρέπει οπωσδήποτε να επισκοπήσουν τους κινδύνους που έχουν σχέση με τη φήμη της εταιρείας, τη ρευστότητα, την ενδεχόμενη μείωση προσωπικού, τους προμηθευτές, τα εκτός ισολογισμού στοιχεία και τα Συστήματα Εσωτερικού

Ελέγχου που πρέπει να υπάρχουν για να μειώσουν τους συγκεκριμένους κινδύνους.

2. Θα πρέπει να αυξήσουν την επικοινωνία με την Επιτροπή Ελέγχου του ΔΣ ώστε να προωθήσουν την αναγκαιότητα Διαχείρισης Κινδύνων και να την ενημερώνουν έγκαιρα για τυχόν νέους κινδύνους ( Risk Based Audit ουσιαστικά με συνεχή αναθεώρηση του χάρτη κινδύνων).
3. Θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διαδικασία του Risk Management και πως αυτό επιτελείται σε σχέση με την κάλυψη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
4. Θα πρέπει να αποτιμήσουν ξανά τους κινδύνους, ειδικά εκείνους που αν ληφθούν συνδυαστικά υπόψη και προκύψουν θα είναι πολύ σημαντικοί. Μέχρι σήμερα κατά κανόνα, πολλοί Εσωτερικοί Ελεγκτές έκαναν risk assessment σε πολλούς ανεξάρτητους κινδύνους βαθμολογώντας χαμηλά την πιθανότητα αυτοί να προκύψουν, ενώ δεν βαθμολογούσαν καθόλου το ενδεχόμενο αυτοί να προκύψουν σωρευτικά ή συνδυαστικά.
5. Θα πρέπει να λειτουργήσουν με ένα πιο ευέλικτο πρόγραμμα ελέγχων που να αναθεωρείται ανάλογα με τους επικαιροποιημένους στόχους της εταιρείας.
6. Θα πρέπει να λειτουργούν σαν βασικοί εκπαιδευτές ενδοεταιρικά, σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και να αξιοποιούν για ενημέρωση κάθε ευκαιρία συζήτησης σε θέματα κινδύνων.
7. Θα πρέπει να εντείνουν τους ελέγχους τους για θέματα απάτης ιδιαίτερα εκείνων που έχουν σχέση με την οικονομική κρίση (απάτη λευκού κολάρου, απάτη υπαλλήλων και εξωτερική απάτη), τα θέματα έλλειψης αποθεμάτων, παραβίασης των υπερωριών, λογαριασμών πληρωτέων χωρίς έγκριση και τους παραφουσκωμένους λογαριασμούς εξόδων.
8. Θα πρέπει να αυξήσουν τη γνώση τους για την επιχείρηση, να μάθουν δηλαδή την επιχείρηση όσο καλύτερα μπορούν και να σιγουρευτούν ότι το πρόγραμμα ελέγχου περιλαμβάνει όλους τους κινδύνους της επιχείρησης.
9. Θα πρέπει να αυξήσουν τη σχέση και την επικοινωνία τους με τους υπόλοιπους φορείς ελέγχου της επιχείρησης (Risk Officers, Compliance Officers, Controllers) ώστε να πληροφορούνται αδιάλειπτα τους νέους κινδύνους και τις αλλαγές στη στρατηγική της επιχείρησης.
10. Τέλος θα πρέπει να ενισχύσουν την αποδοτικότητα ελεγκτικής τους εργασίας και αν χρειαστεί να την ανασχεδιάσουν με τον ίδιο τρόπο και σκεπτικό που η

επιχείρηση θα έχει για την αποδοτικότητα των επιμέρους λειτουργιών της σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**

### **3.1 Μεθοδολογία**

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία βάσει της οποίας θα επιχειρηθούν να διερευνηθούν δύο διαφορετικά θέματα ή καλύτερα να διερευνηθεί το ίδιο θέμα σε δύο διαφορετικά επίπεδα, καθώς στην ουσία απώτερος σκοπός είναι η διερεύνηση της ελκυστικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Για τις επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν με τμήμα εσωτερικού ελέγχου, κατά πόσο αυτό προσθέτει αξία στην επιχείρησή τους. Κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο για την προαγωγή της λειτουργίας της επιχείρησης, της αποδοτικότητας και της ανάπτυξης αυτής.

Σε δεύτερο επίπεδο, οι επιχειρήσεις που δεν έχουν εσωτερικό έλεγχο, πως τον αξιολογούν θεωρητικά και εάν έχουν μελετήσει ενδεχόμενη υιοθέτηση αυτού.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου και θα παρουσιαστεί αναλυτικά σε επόμενο υποκεφάλαιο.

### **3.2 Οι υποθέσεις**

Η έρευνα βασίστηκε σε τρεις υποθέσεις βάση των οποίων συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο.

H1 Προσθέτει ο εσωτερικός έλεγχος αξία στην επιχείρηση;

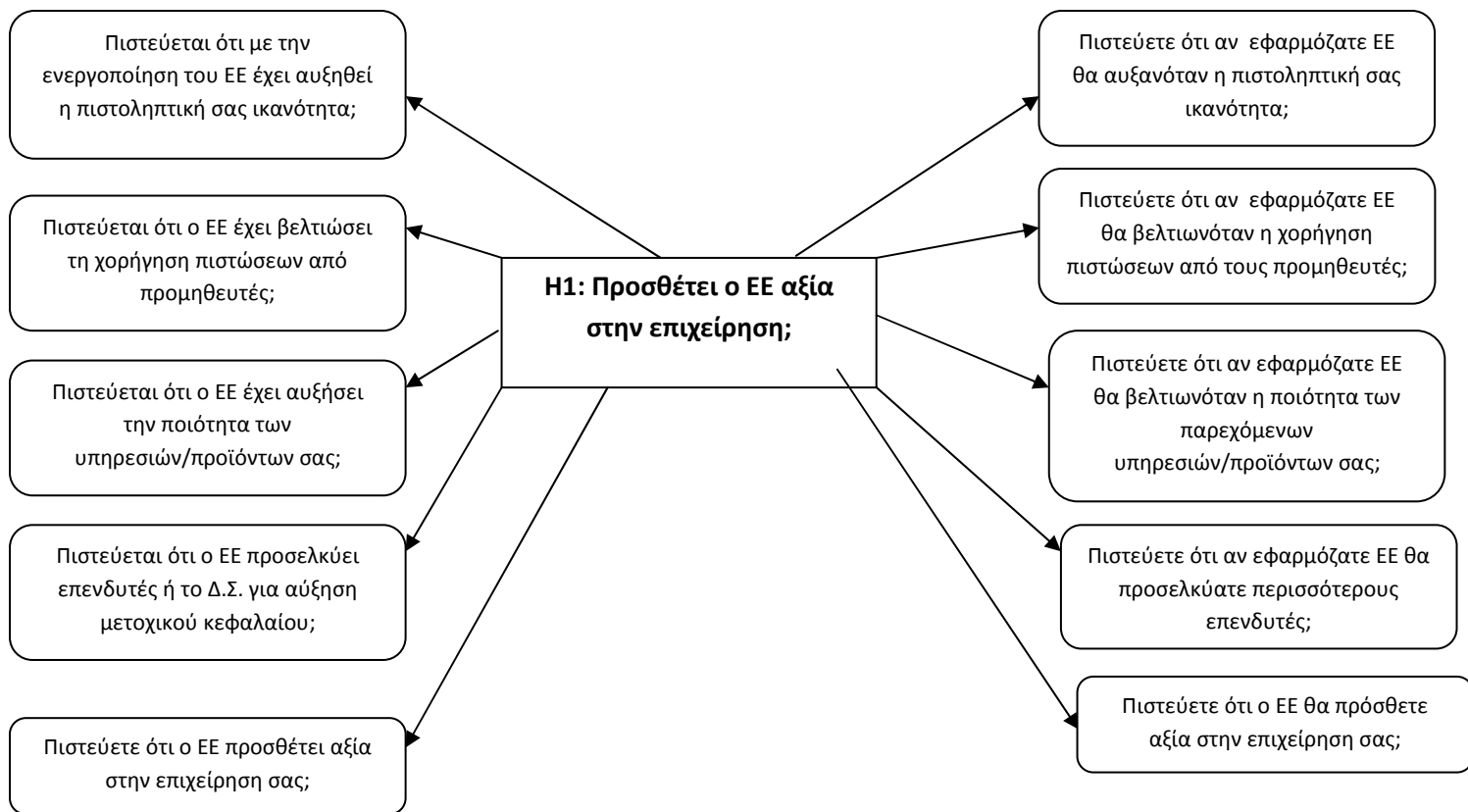
H2 Έχει επηρεάσει η κρίση την ελκυστικότητα του εσωτερικού ελέγχου;

H3 Σε ποια πεδία δίνει βαρύτητα ο εσωτερικός έλεγχος

Πιο συγκεκριμένα η αντιστοιχία των ερωτήσεων με τις υποθέσεις απεικονίζεται αναλυτικά στα παρακάτω σχήματα:

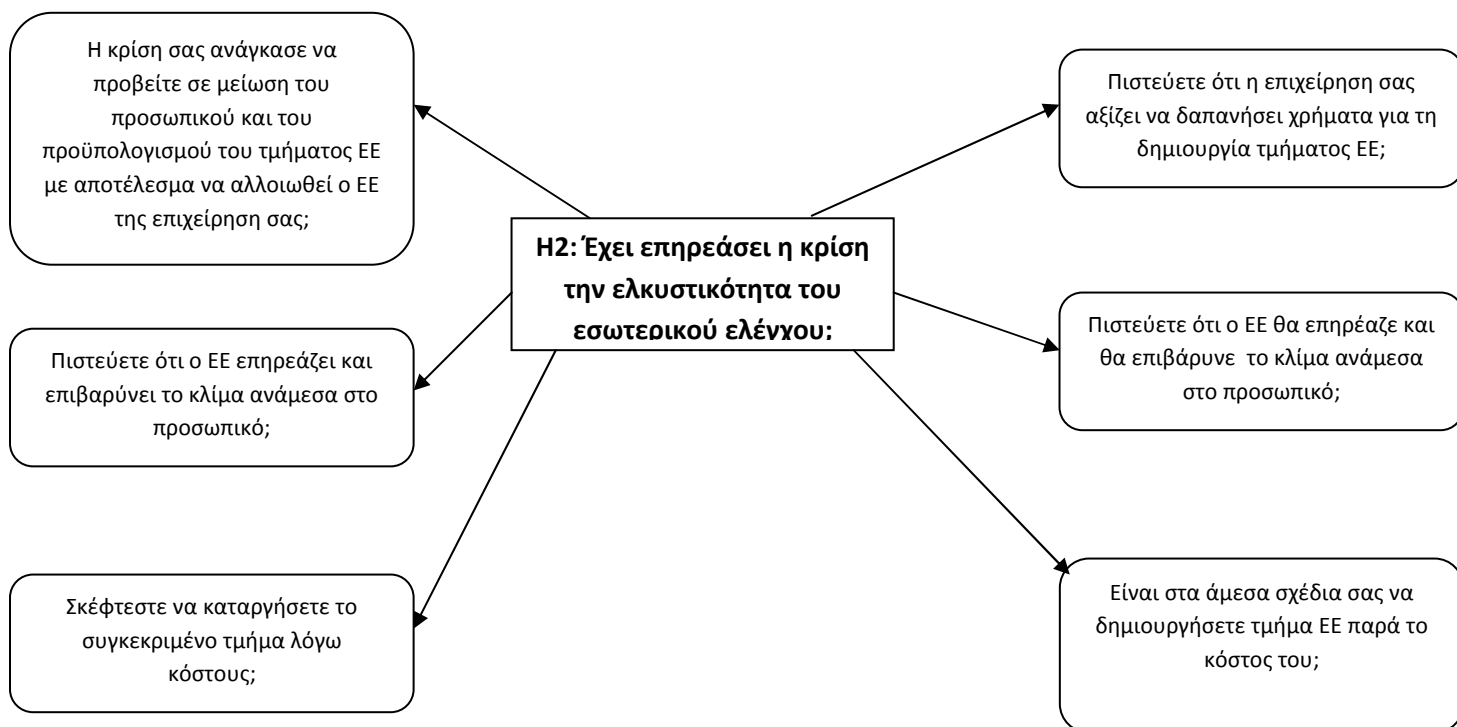
### ΜΕ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

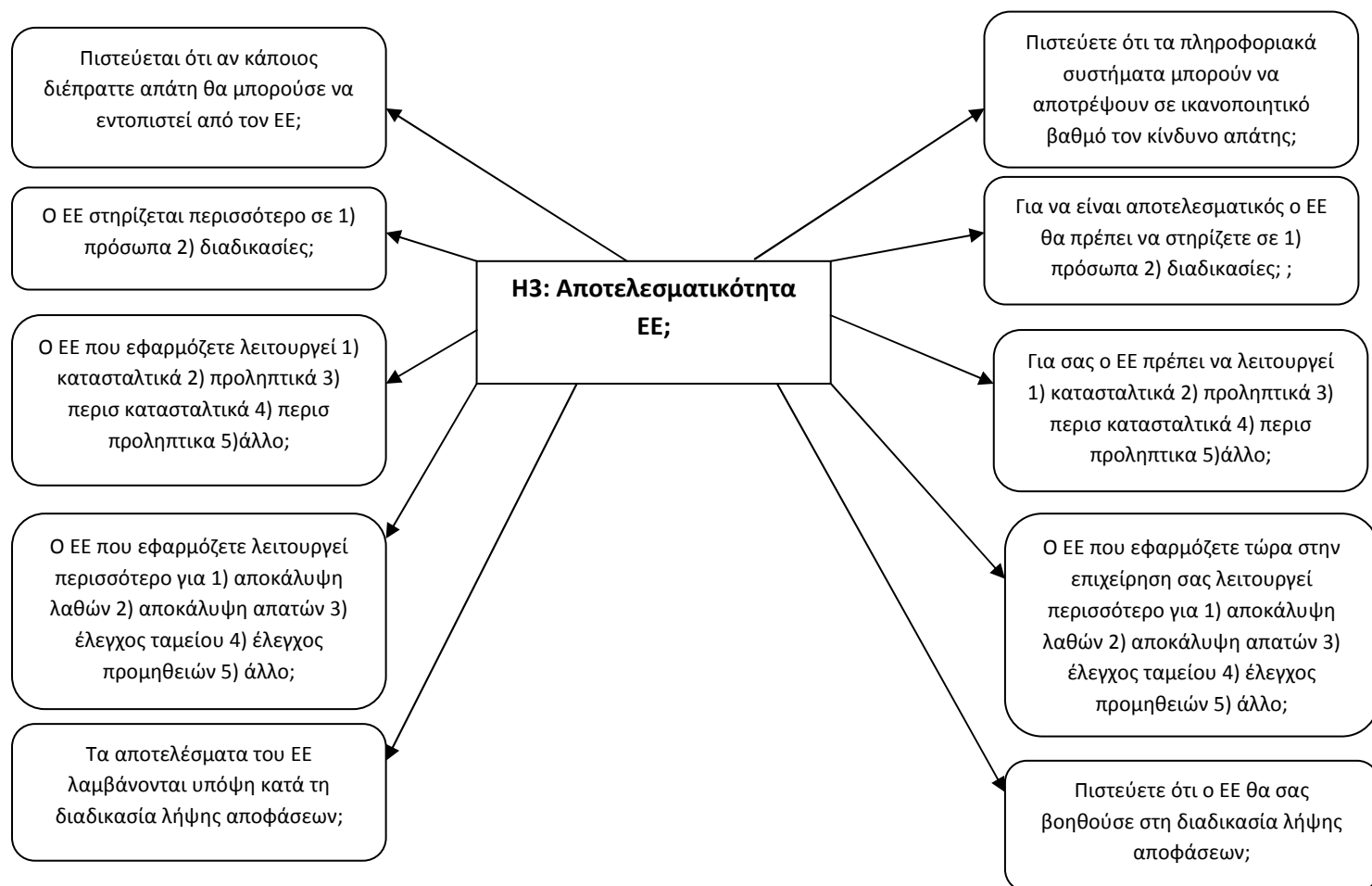
### ΧΩΡΙΣ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ



### ΜΕ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

### ΧΩΡΙΣ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ





### 3.3 Το ερωτηματολόγιο

Για τη διερεύνηση των ανωτέρω υποθέσεων συντάχθηκε και διανεμήθηκε σε 190 επιχειρήσεις ερωτηματολόγιο για το χρονικό διάστημα Απρίλιος 2014 – Ιούλιος 2014. Διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικών διευθύνσεων και με κλειδωμένη IP ώστε η κάθε επιχείρηση να μπορεί να απαντήσει μόνο μία φορά, οι οποίες συλλέχθηκαν είτε μέσω της Hellstat, μέσω αναζήτησης στο ίντερνετ και των ιστοσελίδων τους είτε μέσω τηλεφώνου. Το ερωτηματολόγιο διαχωριζόταν σε δύο βασικές ομάδες. Την ομάδα των επιχειρήσεων που ήδη έχουν και λειτουργούν εσωτερικό έλεγχο και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν ευθέως εσωτερικό έλεγχο στην επιχείρηση σαν ξεχωριστό τμήμα. Γίνεται η σημείωση αυτή, καθώς σε κάθε επιχείρηση λειτουργεί μία «ομπρέλα» εσωτερικού ελέγχου. Για παράδειγμα, ο ίδιος ο επιχειρηματίας μπορεί να



έχει επιβάλει διαδικασίες που στην ουσία να προλαμβάνουν ή αποκαλύπτουν λάθη ή απάτες. Στηριζόμενος όχι τόσο στο θεωρητικό υπόβαθρο που έχει ένας επαγγελματίας εσωτερικός ελεγκτής, αλλά στην επιχειρηματική του εμπειρία, στην εμπειρία της ζωής, στην φαντασία και διορατικότητά του.

Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεις στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η βαθμολογική κλίμακα του Likert (πενταβάθμια κλίμακα), πρόκειται δηλαδή για ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων σχετικά με το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι ισορροπημένη (ίσος αριθμός θετικών και αρνητικών απαντήσεων), μονή και αναγκαστική.

### **3.3.1 Το ερωτηματολόγιο αναλυτικά**

Ερώτηση 1. Μορφή εταιρίας

Ερώτηση 2. Από ποιόν συμπληρώνεται το ερωτηματολόγιο

Ερώτηση 3. Ηλικία

Ερώτηση 4. Μορφωτικό επίπεδο

Ερώτηση 5. Λειτουργεί στην εταιρία σας τμήμα εσωτερικού ελέγχου;

### **ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Ερώτηση 1Α. Πιστεύετε ότι με την λειτουργία του ΕΕ έχει αυξηθεί η πιστοληπτική σας ικανότητα;

Ερώτηση 2Α. Πιστεύεται ότι ο ΕΕ έχει βελτιώσει τη χορήγηση πιστώσεων από προμηθευτές;

Ερώτηση 3Α. Πιστεύεται ότι ο ΕΕ έχει αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών/προϊόντων σας;

Ερώτηση 4Α. Πιστεύεται ότι ο ΕΕ προσελκύει επενδυτές ή το Δ.Σ. για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου;

Ερώτηση 5Α. Πιστεύετε ότι ο ΕΕ προσθέτει αξία στην επιχείρησή σας;

Με τις παραπάνω ερωτήσεις γίνεται προσπάθεια να καταλάβουμε αν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο θεωρούν ότι η εφαρμογή του προσθέτει αξία στην επιχείρησή τους.

Ερώτηση 6Α. Η κρίση σας ανάγκασε να προβείτε σε μείωση του προσωπικού και του προϋπολογισμού του τμήματος ΕΕ με αποτέλεσμα να αλλοιωθεί ο ΕΕ της επιχείρησή σας;

Ερώτηση 7Α. Πιστεύετε ότι ο ΕΕ επηρεάζει και επιβαρύνει το κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό;

Σε αυτή την ερώτηση γίνεται προσπάθεια να αντιληφθούμε τον τρόπο αντιμετώπισης του ελέγχου από το προσωπικό της επιχείρησης. Αν η παρουσία του δημιουργεί προβλήματα τα οποία ενδεχομένως λειτουργούν ανασταλτικά στο έργο του.

Ερώτηση 8Α. Σκέφτεστε να καταργήσετε το συγκεκριμένο τμήμα λόγω κόστους;

Με τις παραπάνω ερωτήσεις προσπαθούμε να βγάλουμε συμπέρασμα για το κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να μειώσουν το προσωπικό τους καθώς και τα χρήματα που διαθέτουν στο τμήμα ΕΕ. Επίσης το βαθμό τον οποίο οι επιχειρήσεις προτίθενται να καταργήσουν το εν λόγω τμήμα λόγω κόστους. Ουσιαστικά αυτό που αναζητάτε είναι να μετρηθεί η ελκυστικότητα του ΕΕ εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Ερώτηση 9Α. Πιστεύεται ότι αν κάποιος διέπραττε απάτη θα μπορούσε να εντοπιστεί από τον ΕΕ;

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες του ΕΕ είναι η καταπολέμηση της απάτης. Κατά πόσο, λοιπόν ο υφιστάμενος ΕΕ είναι ικανός για την αντιμετώπιση της απάτης; Η ερώτηση αυτή γίνεται διότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο λιγότερο προβλέψιμος και πολλές φορές η φιλοδοξία του, τον οδηγεί σε πράξεις εις βάρος των υπολοίπων.

Ερώτηση 10Α. Ο ΕΕ στηρίζεται περισσότερο σε 1) πρόσωπα 2) διαδικασίες

Αποτελεί βασικό ερώτημα διότι από δω προκύπτει η αμεροληψία του ΕΕ. Ο ΕΕ προκειμένου να λειτουργεί αμερόληπτα θα πρέπει να στηρίζεται σε διαδικασίες και όχι σε πρόσωπα. Οι διαδικασίες που έχουν τεθεί οφείλουν να τηρούνται ανεξάρτητα από το ποιος τις εκτελεί. Εδώ ανάλογα με τις απαντήσεις θα εντοπιστεί κατά πόσο ο ΕΕ έχει τρωτά σημεία ικανά να τον καταστήσουν αποδοτικό.

Ερώτηση 11Α. Ο ΕΕ που εφαρμόζετε λειτουργεί 1) κατασταλτικά 2) προληπτικά 3) περισ κατασταλτικά 4) περισ προληπτικά 5)άλλο;

Με την ερώτηση αυτή γίνεται προσπάθεια εντοπισμού του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τον ΕΕ. Δηλαδή το τμήμα ΕΕ είναι προσανατολισμένο περισσότερο στην αντιμετώπιση προβλημάτων ή στην πρόληψη αυτών.

Ερώτηση 12Α. Ο ΕΕ που εφαρμόζετε λειτουργεί περισσότερο για 1) αποκάλυψη λαθών 2) αποκάλυψη αμαρτιών 3) έλεγχος ταμείου 4) έλεγχος προμηθειών 5) άλλο;

Ερώτηση 13Α. Τα αποτελέσματα του ΕΕ λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Με την ερώτηση αυτή εξετάζεται κατά πόσο τα μέλη της Διοίκησης λαμβάνουν υπόψη τα αποτελέσματα του ελέγχου. Στην ερώτηση αυτή υποκρύπτετε η εμπιστοσύνη που έχει η Διοίκηση στη λειτουργία του ΕΕ.

Σε αυτό το σημείο εξετάζεται ο συμβουλευτικός χαρακτήρας του ΕΕ. Εκτός από τον ενδεδειγμένο έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης ο εσωτερικός ελεγκτής συμβουλεύει τόσο για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών όσο και για βελτιώσεις.

Με τις ερωτήσεις αυτές μετράται η αποδοτικότητα του ΕΕ. Κατά πόσο οι εταιρίες θεωρούν ότι το τμήμα ΕΕ παράγει έργο, ωφέλιμο για την εταιρία.

Ερώτηση 12Α. Σε ποια από τις παρακάτω λειτουργίες θεωρείτε ότι συμβάλει περισσότερο εσωτερικός έλεγχος: οικονομική, εμπορική, προμηθειών, όλες τις παραπάνω, άλλο

Ερώτηση 13Α. Είναι το τμήμα ΕΕ στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό;

Με την ερώτηση αυτή προσπαθούμε να βγάλουμε συμπέρασμα για το αν η επιχείρηση θεωρεί ότι το τμήμα ΕΕ είναι σημαντικό για την καλή λειτουργία της και για αυτό το έχει στελεχωσει με εξειδικευμένο προσωπικό.

Ερώτηση 14Α. Υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα σύνταξης εγγράφων ελέγχου ( Έκθεση Ελέγχου, φύλλα εργασίας).

Μέσα στα καθήκοντα του ΕΕ είναι η σύνταξη εγγράφων ώστε να ενημερώνετε η Διοίκηση της εταιρίας. Αποτελεί μια από τις πολύ βασικές αρμοδιότητες του ΕΕ και θα πρέπει να

Ερώτηση 15Α. Πιστεύετε ότι ο ΕΕ συμβάλει στην καλή πορεία της επιχείρησας;

Εδώ ερωτάται η γενική αντίληψη που έχει η επιχείρηση για την συμβολή του ΕΕ στην εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της.

#### **ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΩΡΙΣ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Ερώτηση 1B. Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα αυξανόταν η πιστοληπτική σας ικανότητα;

Ερώτηση 2B. Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα βελτιωνόταν η χορήγηση πιστώσεων από τους προμηθευτές;

Ερώτηση 3B. Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα βελτιωνόταν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων σας;

Ερώτηση 4B. Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα προσελκύατε περισσότερους επενδυτές;

Ερώτηση 5B. Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα πρόσθετε αξία στην επιχείρησή σας;

Με τις παραπάνω ερωτήσεις γίνεται προσπάθεια να καταλάβουμε αν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο θεωρούν ότι η εφαρμογή του προσθέτει αξία στην επιχείρησή τους.

Ερώτηση 6B. Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας αξίζει να δαπανήσει χρήματα για τη δημιουργία τμήματος ΕΕ;

Ερώτηση 7B. Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα επηρέαζε και θα επιβάρυνε το κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό;

Ερώτηση 8B. Είναι στα άμεσα σχέδιά σας να δημιουργήσετε τμήμα ΕΕ παρά το κόστος του;

Με τις παραπάνω ερωτήσεις ερευνάται κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ελκυστικότητα του ΕΕ.

Ερώτηση 8B. Πιστεύετε ότι τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αποτρέψουν σε ικανοποιητικό βαθμό τον κίνδυνο απάτης;

Ερώτηση 9B. Για να είναι αποτελεσματικός ο ΕΕ θα πρέπει να στηρίζετε σε 1) πρόσωπα 2) διαδικασίες;

Ερώτηση 10B. Για σας ο ΕΕ πρέπει να λειτουργεί 1) κατασταλτικά 2) προληπτικά 3) περισ κατασταλτικά 4) περισ προληπτικά 5)άλλο;

Ερώτηση 11B. Ο ΕΕ που εφαρμόζετε τώρα στην επιχείρησή σας λειτουργεί περισσότερο για 1) αποκάλυψη λαθών 2) αποκάλυψη απατών 3) έλεγχος ταμείου 4) έλεγχος προμηθειών 5) άλλο;

Ερώτηση 12B. Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα σας βοηθούσε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Με τις παραπάνω ερωτήσεις ερωτάται κατά πόσο πιστεύουν οι επιχειρήσεις που δεν έχουν τμήμα ΕΕ , αν εφαρμόζαν, ποια θα ήταν η αποτελεσματικότητα του.

Ερώτηση 13B. Από ποιον εκτελείτε ο ΕΕ: Οικονομικό Διευθυντή, Λογιστή, Πρόεδρο Δ.Σ., Ιδιοκτήτη- μεγαλύτερο μέτοχο, Άλλο

Ερώτηση 14B. Σε ποια από τις παρακάτω λειτουργίες θεωρείτε ότι συμβάλει περισσότερο ο εσωτερικός έλεγχος: Οικονομική, Εμπορική, Προμηθειών ,Όλες τις παραπάνω.

Ερώτηση 15B. Είστε ικανοποιημένοι με τον έλεγχο δραστηριοτήτων που υπάρχει τώρα στην επιχείρησή σας;

Ερώτηση 16B. Ποια από τα παρακάτω χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για να αποφύγει ακουσία ή εκούσια λάθη: έκτακτους ελέγχους, κλειδαριές ασφαλείας, παρουσία φύλακα, άλλο.

Ερώτηση 17B. Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα συνέβαλε στην καλή πορεία της επιχείρησής σας;

### **3.4 Το δείγμα**

Το δείγμα των επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις που είναι καταχωρημένες στη βάση της Ελληνικής Στατιστική Υπηρεσίας (Hellstat). Στην ουσία έχει γίνει απογραφή όλων των επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους, δηλαδή επιχειρήσεων που είχαν από 11-49 άτομα προσωπικό. Η ταξινόμηση αυτή βασίζεται στη απόφαση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2003/361/ΕΚ Της 06/05/2003. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι τα άτομα αυτά αφορούν εργαζόμενους με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Σημειώνεται, καθώς έχει γίνει μάστιγα πλέον η απασχόληση ατόμων σε επιχειρήσεις με σχέση μαθητείας, ή προσχηματικές συμβάσεις έργου κτλ. συμβάσεις οι οποίες μπορεί να αλλοιώνουν το διαχωρισμό που αποφασίστηκε το 2003 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Βάση της ίδιας απόφασης αποκλείστηκαν επιχειρήσεις που το 2012 είχαν τζίρο μικρότερο των 2.000.000 ευρώ. Για το όριο των 2.000.000 ευρώ επιλέχθηκε ως έτος βάσης το 2012 καθώς έπρεπε να περιοριστεί η πιθανότητα οι επιλεγμένες επιχειρήσεις να ήταν επιχειρήσεις υπό διάλυση, ή επιχειρήσεις που λόγω της κρίσης

έχουν παύσει τη δραστηριότητά τους. Η επιλογή αυτή εξομάλυνε το ποσοστό απαντήσεων που επεστράφη συμπληρωμένο από τις επιχειρήσεις.

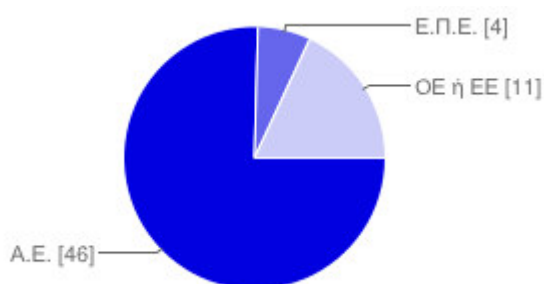
Περαιτέρω, σημειώνεται ότι επιλέχθηκαν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και συγκεκριμένα ΑΕ, ΕΠΕ και ΟΕ & ΕΕ. Εξαιρέθηκαν οι επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών καθώς είναι όλες υποχρεωμένες από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς να τηρούν οργανωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου και θα οδηγούσε τα αποτελέσματα σε μία πιθανή ανισορροπία. Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν από το κλάδο των μεταποιητικών - βιομηχανικών επιχειρήσεων, ο οποίος είναι από τους βασικότερους κλάδους μίας οικονομίας και ο οποίος είναι ένας κλάδος που παραδοσιακά χρησιμοποιεί εσωτερικό έλεγχο καθώς τον έχει περισσότερο ανάγκη από κάθε άλλο κλάδο. Σημειώνεται ότι προτιμήθηκε να μην επιλεγούν περισσότεροι κλάδοι καθώς η ανομοιογένεια των επιχειρήσεων κατά πάσα πιθανότητα θα αλλοίωνε τα αποτελέσματα. Είναι λογικό ότι διαφορετικές ανάγκες ελέγχου έχει μία βιομηχανική επιχείρηση από μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ή μία κατασκευαστική επιχείρηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

### **4.1 Ανάλυση**

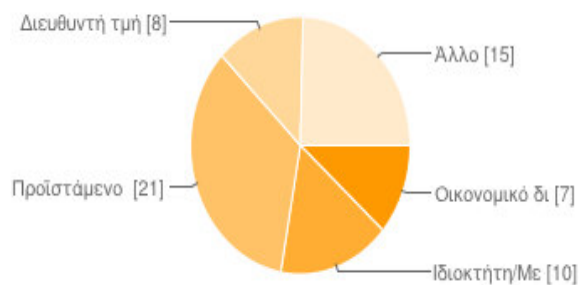
Από τις 190 επιχειρήσεις στις οποίες διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο περίπου 32% των επιχειρήσεων ανταποκρίθηκε από τις οποίες 25 είχαν τμήμα ΕΕ και 36 δεν είχαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

Μορφή εταιρίας



A.E.	46	75%
E.Π.Ε.	4	7%
ΟΕ ή ΕΕ	11	18%

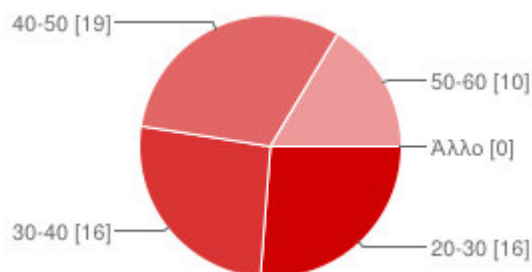
## Από ποιόν συμπληρώνεται το ερωτηματολόγιο



Οικονομικό διευθυντή	7	11%
Ιδιοκτήτη/Μεγαλύτερο μέτοχο	10	16%
Προϊστάμενο Λογιστηρίου	21	34%
Διευθυντή τμήματος εσωτερικού ελέγχου	8	13%
Άλλο	15	25%

Διάγραμμα 2.

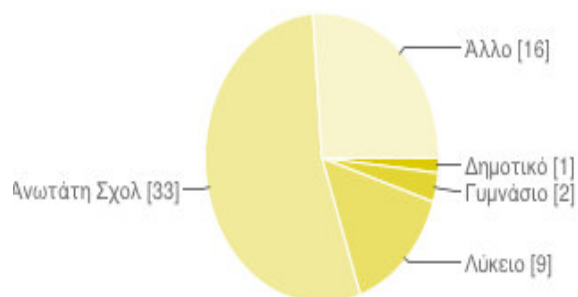
## Ηλικία



20-30	16	26%
30-40	16	26%
40-50	19	31%
50-60	10	16%
Άλλο	0	0%

Διάγραμμα 3.

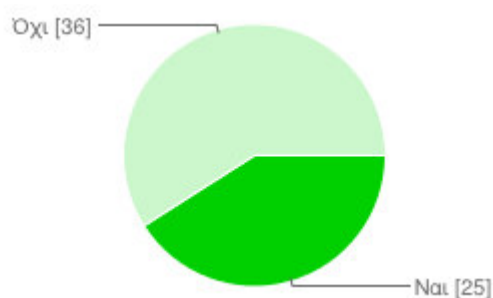
## Μορφωτικό επίπεδο



Δημοτικό	1	2%
Γυμνάσιο	2	3%
Λύκειο	9	15%
Ανωτάτη Σχολή (Α.Ε.Ι-Α.Τ.Ε.Ι.)	33	54%
Άλλο	16	26%

Διάγραμμα 4.

Λειτουργεί στην εταιρία σας τμήμα εσωτερικού ελέγχου;

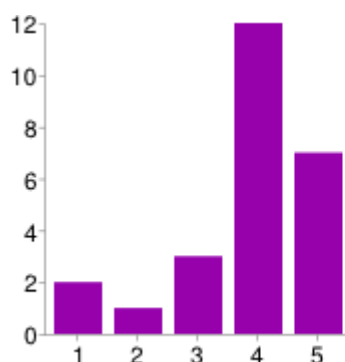


Ναι	25	41%
Όχι	36	59%

Διάγραμμα 5.

### Εταιρίες με τμήμα εσωτερικού ελέγχου

Πιστεύετε ότι με την λειτουργία του ΕΕ έχει αυξηθεί η πιστοληπτική σας ικανότητα;



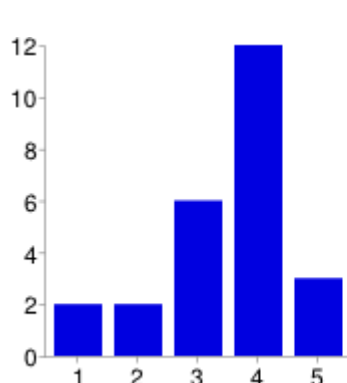
1	2	8%
2	1	4%
3	3	12%
4	12	48%
5	7	28%

Διάγραμμα 6.

Το 48% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η εφαρμογή του ΕΕ στην επιχείρησή τους συμβάλει θετικά στην πιστοληπτική τους ικανότητα. Ουσιαστικά ο ΕΕ βοηθά να ανταποκρίνονται καλύτερα στις δανειακές τους υποχρεώσεις γεγονός που έχει αντίκτυπο και στη χορήγηση δανείων από τον τραπεζικό τομέα. Όσο πιο φερέγγυα είναι μια επιχείρηση τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να δανειστεί, ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Επομένως, το αποτέλεσμα μας δείχνει ότι ο ΕΕ συμβάλει θετικά στην οικονομική διαχείριση μιας εταιρίας.



Πιστεύετε ότι ο ΕΕ έχει συμβάλει στη χορήγηση πιστώσεων από προμηθευτές;

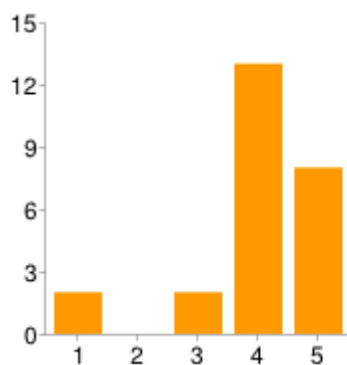


1	2	8%
2	2	8%
3	6	24%
4	12	48%
5	3	12%

Διάγραμμα 7.

Η χορήγηση πιστώσεων από προμηθευτών είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (48%) με τμήμα ΕΕ θεωρούν ότι η εφαρμογή ΕΕ συμβάλει στην χορήγηση πιστώσεων από προμηθευτές πάρα πολύ. Βλέπουμε εδώ πως με έμμεσο τρόπο ο ΕΕ προσθέτει αξία στην επιχείρηση και βγάζει μια θετική εικόνα προς τους προμηθευτές της.

Πιστεύετε ότι ο ΕΕ έχει αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών/προϊόντων σας;

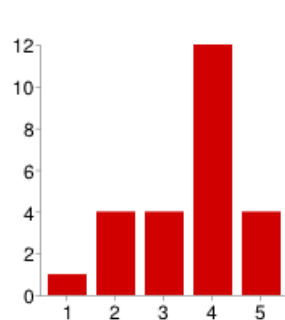


1	2	8%
2	0	0%
3	2	8%
4	13	52%
5	8	32%

Διάγραμμα 8.

Και σε αυτήν την ερώτηση φαίνεται ότι ο ΕΕ προσθέτει αξία την επιχείρηση. Το 52% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι ο ΕΕ συμβάλει στην αύξηση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους πάρα πολύ ενώ το 32% πλήρως.

Πιστεύετε ότι ο ΕΕ προσελκύει επενδυτές για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου;

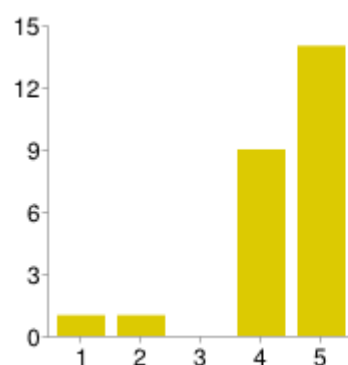


1	1	4%
2	4	16%
3	4	16%
4	12	48%
5	4	16%

Διάγραμμα 9.

Και εδώ μετράται κατά πόσο ο ΕΕ συμβάλει θετικά στην αξία της επιχείρησης. Φαίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου με έμμεσο τρόπο, διότι το ενδιαφέρον από τους επενδυτές υποδεικνύει καλή εικόνα της επιχείρησης σε συνδυασμό με ορθές οικονομικές καταστάσεις.

Πιστεύετε ότι ο ΕΕ προσθέτει αξία στην επιχείρησή σας;

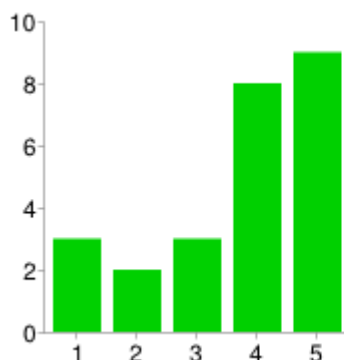


1	1	4%
2	1	4%
3	0	0%
4	9	36%
5	14	56%

Διάγραμμα 10.

Η ερώτηση αυτή γίνεται για να διαπιστωθεί η γενική εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις για τον ΕΕ. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (56%) απαντά ότι ο ΕΕ προσθέτει αξία κατά πλήρη τρόπο.

Η κρίση σας ανάγκασε να προβείτε σε μείωση του προσωπικού σας και του προϋπολογισμού με αποτέλεσμα να αλλοιωθεί ο ΕΕ στην επιχείρησή σας

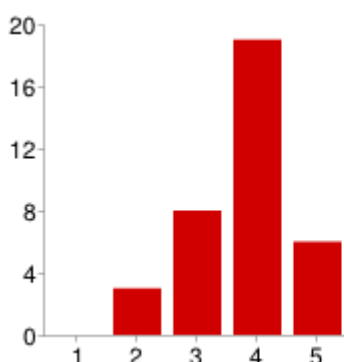


1	3	12%
2	2	8%
3	3	12%
4	8	32%
5	9	36%

Διάγραμμα 11.

Με την ερώτηση αυτή προσπαθούμε να μετρήσουμε την ελκυστικότητα του ΕΕ εν μέσω κρίσης. Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις μείωσαν προσωπικό ή/και τον προϋπολογισμό τους για το τμήμα ΕΕ με αποτέλεσμα να αλλοιωθεί ο ΕΕ. Παρόλο που η πλειοψηφία θεωρεί ότι ο ΕΕ συμβάλει θετικά, η οικονομική κρίση τον καθιστά λιγότερο ελκυστικό.

Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάζει και επιβαρύνει το εργασιακό κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό



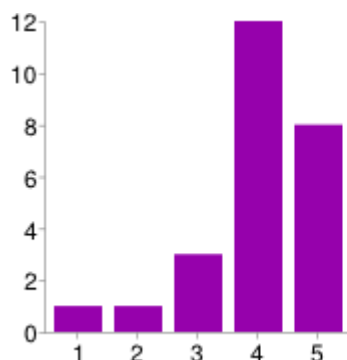
1	0	0%
2	3	8%
3	8	22%
4	19	53%
5	6	17%

Διάγραμμα 12.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο ΕΕ επιβαρύνει το κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό πάρα πολύ. Αυτό υποδηλώνει ότι ο ΕΕ δεν είναι και τόσο ελκυστικός

διότι γενικά οι εταιρίες, προκειμένου να λειτουργούν σωστά, θα πρέπει να μη δημιουργούνται διενέξεις και προβλήματα στους εργαζομένους τους, που ενδεχομένως να μειώνουν την αποδοτικότητα τους.

Σκέπτεστε να καταργήσετε το συγκεκριμένο τμήμα λόγω κόστους

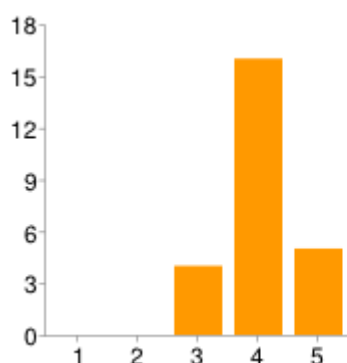


1	1	4%
2	1	4%
3	3	12%
4	12	48%
5	8	32%

Διάγραμμα 13.

Λόγω κόστους οι περισσότερες επιχειρήσεις σκέφτονται να καταργήσουν το τμήμα πάρα πολύ. Σχήμα οξύμωρο, αν σκεφτεί κανείς ότι το 52% θεωρεί ότι προσθέτει αξία πλήρως. Σε αυτό το σημείο φαίνεται πόσο έχει επηρεάσει η κρίση την ελκυστικότητα του ΕΕ.

Πιστεύετε ότι αν κάποιος διέπραττε απάτη θα μπορούσε να εντοπιστεί από τον εσωτερικό έλεγχο που τηρείται

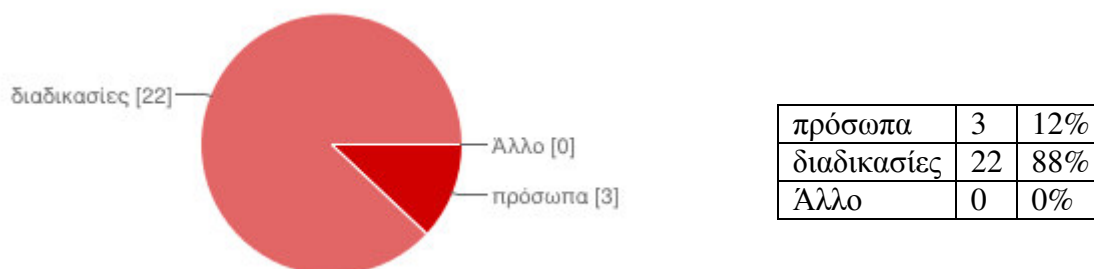


1	0	0%
2	0	0%
3	4	16%
4	16	64%
5	5	20%

Διάγραμμα 14.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα ΕΕ θεωρούν κατά 64% ότι οι απάτες που πιθανόν διαπράττονται μπορούν να εντοπιστούν από το διαδικασίες ΕΕ. Γεγονός που δείχνει ότι ο ΕΕ λειτουργεί αποτελεσματικά.

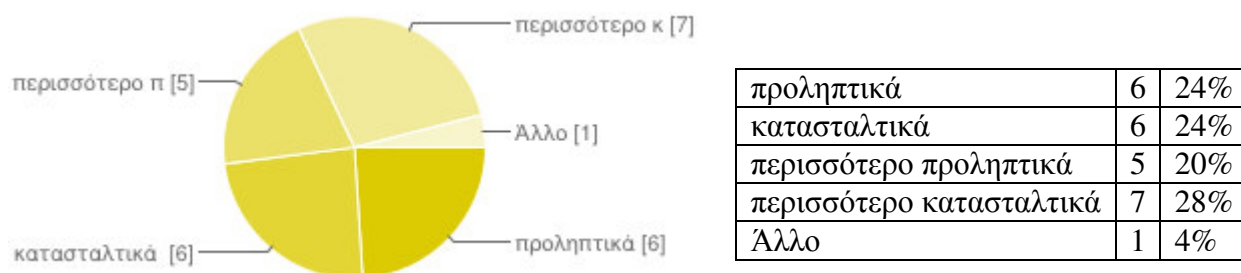
Ο ΕΕ στηρίζεται περισσότερο



Διάγραμμα 15.

Αυτή η ερώτηση είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότητα του ΕΕ. Το 88% των ερωτηθέντων απαντά ότι ο ΕΕ που εφαρμόζουν στηρίζεται περισσότερο στις διαδικασίες και όχι στα πρόσωπα στοιχείο βασικό για την ορθή εφαρμογή του.

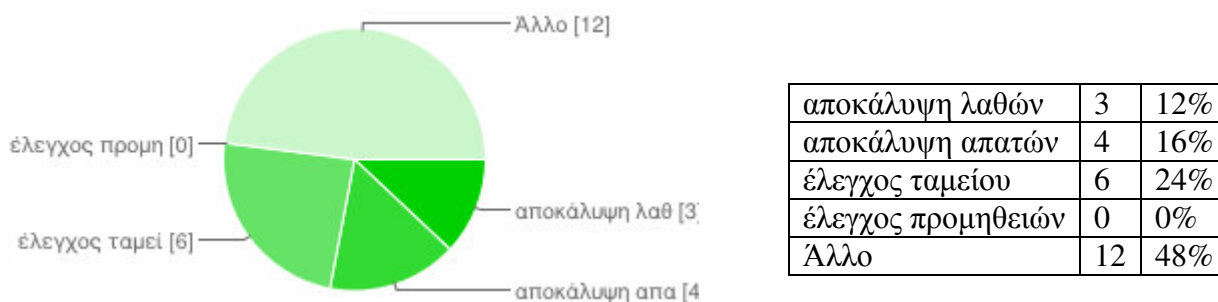
Ο ΕΕ που εφαρμόζετε λειτουργεί



Διάγραμμα 16.

Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση είναι αρκετά διασκορπισμένες. Τα ποσοστά μας δείχνουν πως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θεωρούν ότι τόσο ο προληπτικός όσο και ο κατασταλτικός ρόλος του ΕΕ είναι εξίσου σημαντικός. Ωστόσο, μικρό προβάδισμα έχει η κατασταλτική λειτουργία του ΕΕ δηλαδή η αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσκολιών και όχι η πρόβλεψη αυτών.

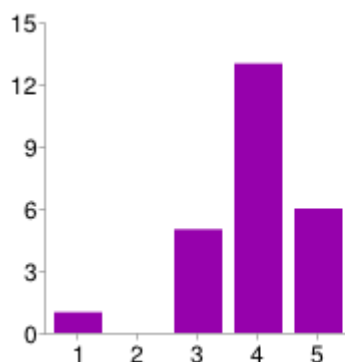
Ο ΕΕ που εφαρμόζετε λειτουργεί περισσότερο για



Διάγραμμα 17.

Και σε αυτήν την ερώτηση μετράται η αποτελεσματικότητα του ΕΕ. Στην επιλογή "Άλλο" οι επιχειρήσεις συμπλήρωσαν ότι ο ΕΕ συμβάλει σε όλα τα παραπάνω. Αυτό δείχνει ότι θεωρούν ότι σε όλους τους τομείς είναι χρήσιμος και αποτελεσματικός ο ΕΕ. Ωστόσο παρατηρείτε ότι ο έλεγχος ταμείου είναι ο τομέας που δίνουν περισσότερο βάση οι εταιρίες.

Τα πορίσματα του ΕΕ λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

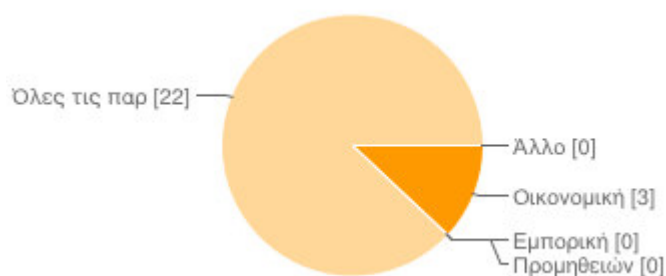


1	1	4%
2	0	0%
3	5	20%
4	13	52%
5	6	24%

Διάγραμμα 18.

Είναι πολύ σημαντικό οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους τα αποτελέσματα του ελέγχου στις αποφάσεις τους. Αυτό δείχνει έχουν εμπιστοσύνη στον έλεγχο και υποδηλώνει την αποτελεσματικότητά του.

Σε ποια από τις παρακάτω λειτουργίες θεωρείτε ότι συμβάλει περισσότερο ο εσωτερικός έλεγχος

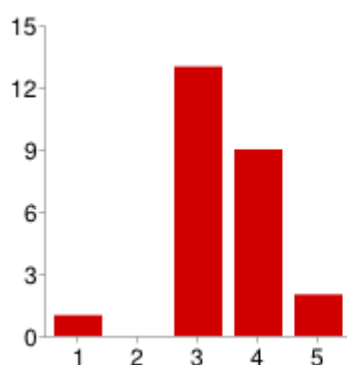


Οικονομική	3	12%
Εμπορική	0	0%
Προμηθειών	0	0%
Όλες τις παραπάνω	22	88%
Άλλο	0	0%

Διάγραμμα 19.

Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο ΕΕ μπορεί να εφαρμοστεί και να είναι χρήσιμος σε όλες τις λειτουργίες της.

Είναι το τμήμα ΕΕ στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό;

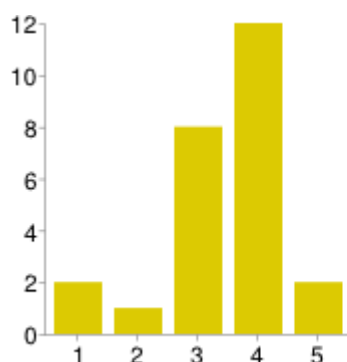


1	1	4%
2	0	0%
3	13	52%
4	9	36%
5	2	8%

Διάγραμμα 20.

Το 52% απάντησε ότι το τμήμα στελεχωμένο με αρκετά εξειδικευμένο προσωπικό. Γεγονός που δείχνει ότι οι επιχειρήσεις δε θέλουν να έχουν ένα τέτοιο τμήμα απλά για να το έχουν, αλλά θέλουν να εκτελεί το έργο του όσο το δυνατό καλύτερα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορούν να γίνουν βελτιώσεις στη στελέωση του.

Υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα σύνταξης εγγράφων ελέγχου ( Έκθεση Ελέγχου, φύλλα εργασίας);

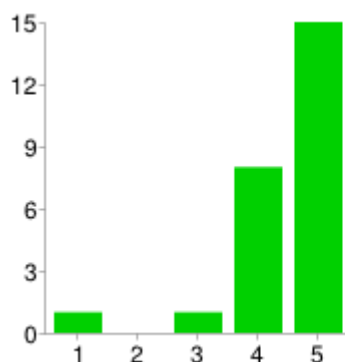


1	2	8%
2	1	4%
3	8	32%
4	12	48%
5	2	8%

Διάγραμμα 21.

Με την ερώτηση αυτή γίνεται προσπάθεια για να βγει συμπέρασμα σχετικά με την πληροφόρηση που δίνει το τμήμα ΕΕ τόσο στη Διοίκηση όσο και προς πάσα ενδιαφερόμενο. Το 48% απάντησε ότι υπάρχουν πρότυπα σύνταξης εγγράφων ελέγχου το οποίο συνάδει με τις απαντήσεις σχετικά με το ότι ο ΕΕ στηρίζεται σε διαδικασίες και όχι σε πρότυπα.

Θεωρείται ότι ο εσωτερικός έλεγχος ταυτίζεται με την καλή πορεία της επιχείρησής σας



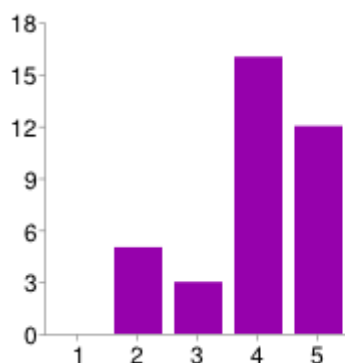
1	1	4%
2	0	0%
3	1	4%
4	8	32%
5	15	60%

Διάγραμμα 22.

Η ερώτηση αυτή σκοπεύει να πάρει μια γενικότερη αντίληψη που έχουν οι επιχειρήσεις για τον ΕΕ. Οι περισσότερες (68%) απάντησαν ότι ο ΕΕ ταυτίζεται με την καλή πορεία τους ενώ μόνο μία απάντησε ότι δεν ταυτίζεται. Το ποσοστό 68% δείχνει ότι ο ΕΕ εκτελεί τον ρόλο για τον οποίο βρίσκεται ως τμήμα στην επιχείρηση και ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο για την αποδοτική, αποτελεσματική και κερδοφόρα της πορεία.

### Εταιρίες χωρίς τμήμα εσωτερικού ελέγχου

Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα αυξανόταν η πιστοληπτική σας ικανότητα;



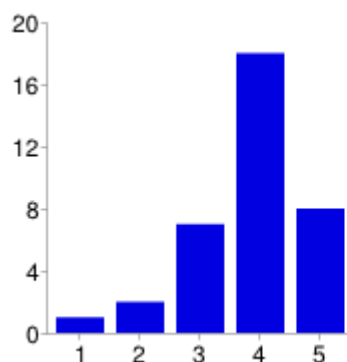
1	0	0%
2	5	14%
3	3	8%
4	16	44%
5	12	33%

Διάγραμμα 23.

Το 44% των εταιριών πιστεύουν ότι αν εφάρμοζαν ΕΕ θα αυξανόταν η πιστοληπτική τους ικανότητα. Θεωρούν με την υιοθέτηση του ΕΕ θα μπορούσαν να ανταποκριθούν καλύτερα στις δανειακές τους υποχρεώσεις.



Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα βελτιωνόταν η χορήγηση πιστώσεων από τους προμηθευτές;

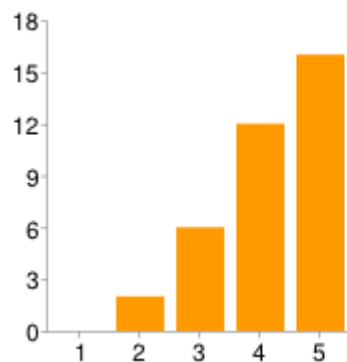


1	1	3%
2	2	6%
3	7	19%
4	18	50%
5	8	22%

Διάγραμμα 24.

Το 50% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο ΕΕ θα τους προσέθετε αξία στην επιχείρησή τους το οποίο θα αντικατοπτριζόταν με τη μορφή της βελτίωσης της χορήγησης εκπτώσεων από τους προμηθευτές.

Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα βελτιωνόταν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων σας;

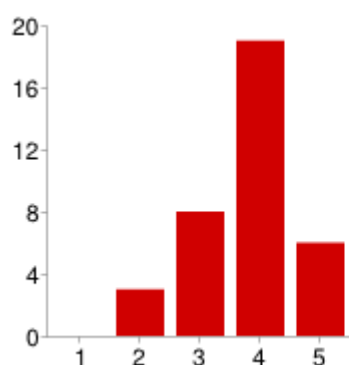


1	0	0%
2	2	6%
3	6	17%
4	12	33%
5	16	44%

Διάγραμμα 25.

Και σε αυτή την ερώτηση φαίνεται ότι οι εταιρίες που δεν εφαρμόζουν ΕΕ πιστεύουν ότι η εφαρμογή του θα αύξανε την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.

Πιστεύετε ότι αν εφαρμόζατε ΕΕ θα προσελκύατε περισσότερους επενδυτές;

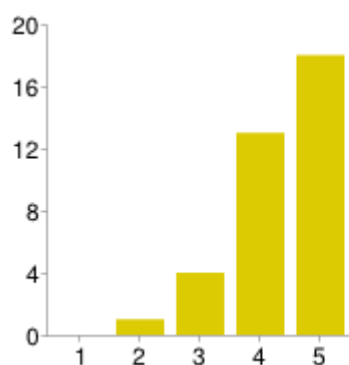


1	0	0%
2	3	8%
3	8	22%
4	19	53%
5	6	17%

Διάγραμμα 26.

Ομοίως και σε αυτό το σημείο φαίνεται η σημαντικότητα του ΕΕ ως προς την εικόνα της επιχείρησης στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Το 53% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι ο ΕΕ θα προσελκύει περισσότερους επενδυτές.

Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα πρόσθετε αξία στην επιχείρησή σας;

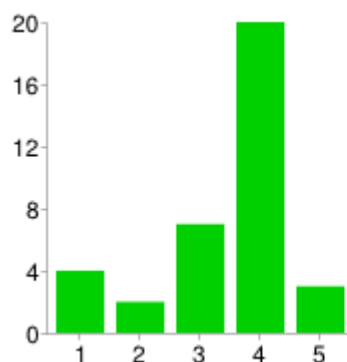


1	0	0%
2	1	3%
3	4	11%
4	13	36%
5	18	50%

Διάγραμμα 27.

Σε αυτή τη γενική ερώτηση συμπεραίνεται ότι οι εταιρίες θεωρούν ότι ο ΕΕ προσθέτει αξία στην επιχείρησή τους πάρα πολύ, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στην επόμενη ερώτηση.

Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας αξίζει να δαπανήσει χρήματα για τη δημιουργία τμήματος ΕΕ;

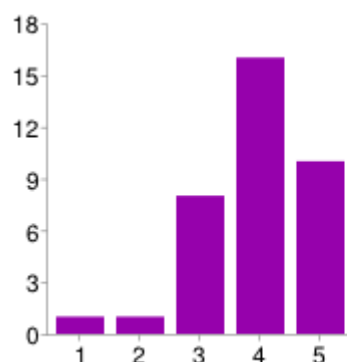


1	4	11%
2	2	6%
3	7	19%
4	20	56%
5	3	8%

Διάγραμμα 28.

Το 56% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι αξίζει να επενδύσουν στη δημιουργία τμήματος ΕΕ. Δηλαδή οι περισσότερες εταιρίες θα ήταν διατεθειμένες να δαπανήσουν χρήματα για αυτό το σκοπό.

Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα επηρέαζε και θα επιβάρυνε το εργασιακό κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό;

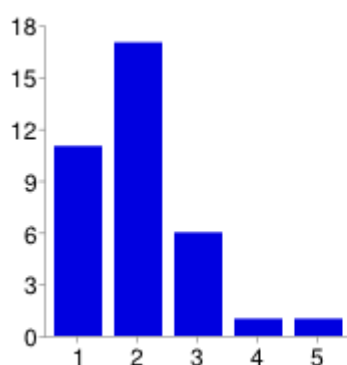


1	1	3%
2	1	3%
3	8	22%
4	16	44%
5	10	28%

Διάγραμμα 29.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, όπως και σε αυτές με τμήμα ΕΕ, πιστεύουν ότι ο ΕΕ επιβαρύνει και επηρεάζει το κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό, πράγμα που μειώνει την ελκυστικότητά του.

Είναι στα άμεσα σχέδια σας να δημιουργήσετε τμήμα ΕΕ παρά το κόστος του;

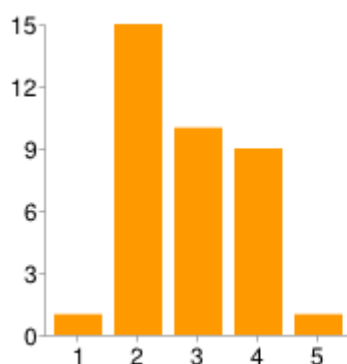


1	11	31%
2	17	47%
3	6	17%
4	1	3%
5	1	3%

Διάγραμμα 30.

Παρ' όλο λοιπόν που η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί γενικά ότι ο ΕΕ προσθέτει αξία στην εταιρία, δεν διατίθενται να δημιουργήσουν τμήμα. Το κόστος αποτελεί έναν ιδιαίτερα ανασταλτικό παράγοντα για τη δημιουργία τμήματος εν μέσω κρίσης, η οποία σε τελική ανάλυση μειώνει την πρόθεση δημιουργίας του παρά τα πλεονεκτήματα που του αναγνωρίζουν.

Πιστεύετε ότι τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αποτρέψουν σε ικανοποιητικό βαθμό τον κίνδυνο απάτης;



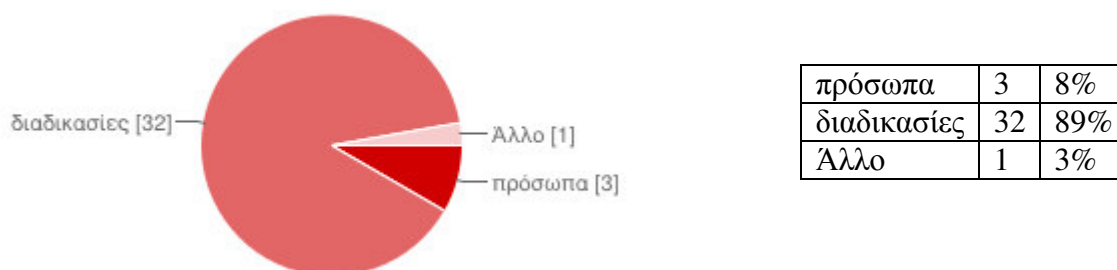
1	1	3%
2	15	42%
3	10	28%
4	9	25%
5	1	3%

Διάγραμμα 31.

Στις μέρες μας η πλειονότητα των επιχειρήσεων έχουν ηλεκτρονικά συστήματα για την καταγραφή όλων των χρηματοοικονομικών τους συναλλαγών. Ο σκοπός της ερώτησης έγκειται στο κατά πόσο θεωρούν ότι ο ΕΕ μπορεί να αντικατασταθεί από αυτά τα συστήματα. Το 42% θεωρεί ότι κάτι τέτοιο θα ήταν δύσκολο να γίνει.

Ωστόσο το 28% θεωρεί ότι αυτό θα μπορούσε να γίνει σε ένα σχετικά ικανοποιητικό βαθμό. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι ο ΕΕ θα ήταν πιο αποτελεσματικός σε σχέση με τα πληροφοριακά συστήματα.

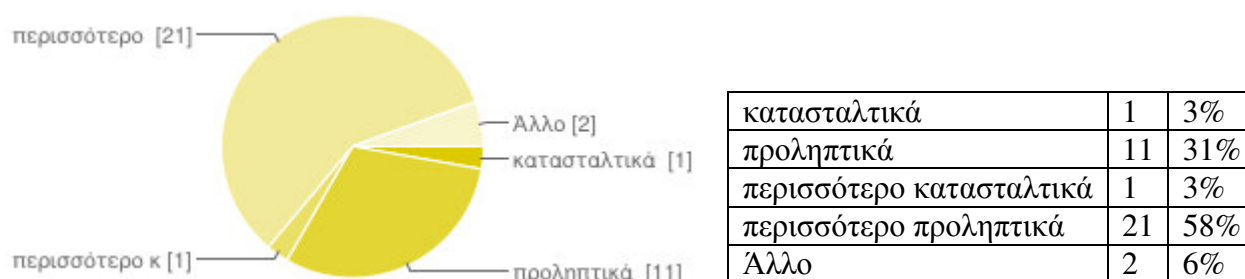
Για να είναι αποτελεσματικός ο ΕΕ θα πρέπει να στηρίζετε σε



Διάγραμμα 32.

Η αντίληψη των περισσότερων ερωτηθέντων είναι ότι ο ΕΕ θα πρέπει να στηρίζεται σε διαδικασίες και όχι σε πρόσωπα. Μια μόνο επιχείρηση θεωρεί ότι θα πρέπει να στηρίζεται και στα δύο. Το ποσοστό 89% δηλώνει η τήρηση των διαδικασιών καθιστά τον ΕΕ αποτελεσματικό.

Ο ΕΕ πρέπει να λειτουργεί



Διάγραμμα 33.

Το 58% θεωρεί ότι ο ΕΕ πρέπει να λειτουργεί περισσότερο προληπτικά. Σε αντίστοιχη ερώτηση στις επιχειρήσεις με τμήμα ΕΕ τα ποσοστά ήταν σχεδόν ισόποσα κατανεμημένα με ένα μικρό προβάδισμα στον κατασταλτικό χαρακτήρα του ΕΕ.

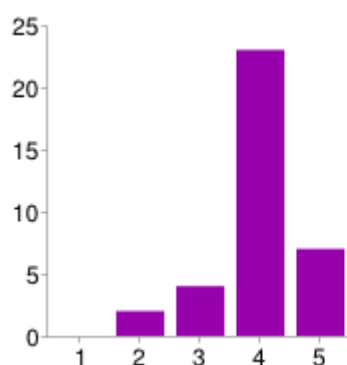
Ο ΕΕ που εφαρμόζετε τώρα στην επιχείρησή σας λειτουργεί περισσότερο για



Διάγραμμα 34.

Κάθε επιχείρηση εφαρμόζει ΕΕ. Άλλες σε πιο οργανωμένο επίπεδο και άλλες περισσότερο εμπειρικά. Το 47% απάντησε ότι ο ΕΕ που εφαρμόζουν τώρα στην επιχείρηση τους προσανατολίζεται στον έλεγχο ταμείου μετά στον έλεγχο προμηθειών και τέλος σε όλα. Στις επιχειρήσεις με τμήμα ΕΕ οι απαντήσεις ήταν περισσότερες σε όλες τις επιλογές ωστόσο κι εκεί υπήρχε ένα σχετικό προβάδισμα.

Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα σας βοηθούσε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

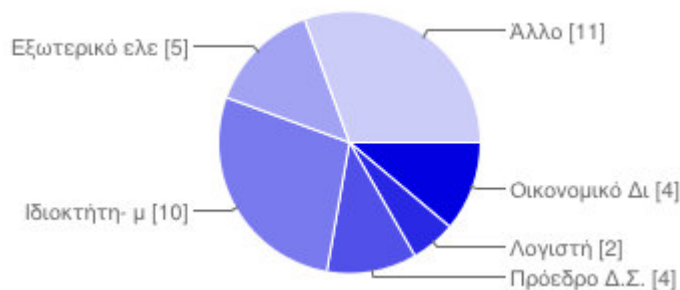


1	0	0%
2	2	6%
3	4	11%
4	23	64%
5	7	19%

Διάγραμμα 35.

Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο ΕΕ θα βοηθούσε στη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων σε πολύ μεγάλο βαθμό. Από αυτό φαίνεται ότι δείχνουν εμπιστοσύνη στον έλεγχο και στην αποτελεσματικότητά του.

Από ποιον διενεργείτε ο εσωτερικός έλεγχος

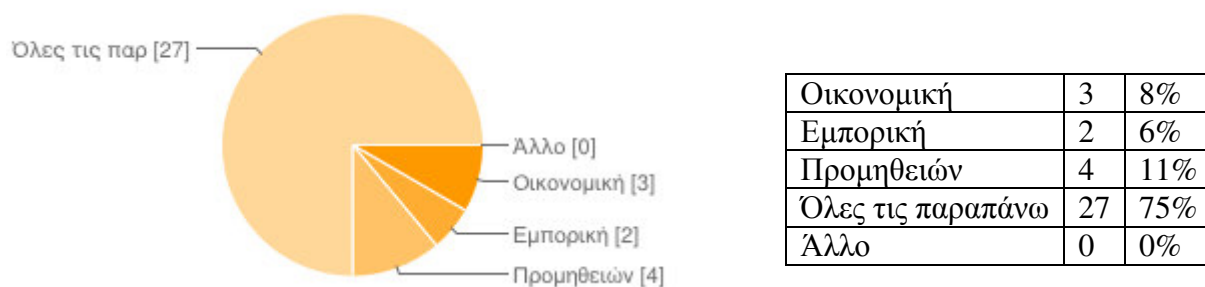


Οικονομικό Διευθυντή	4	11%
Λογιστή	2	6%
Πρόεδρο Δ.Σ.	4	11%
Ιδιοκτήτη- μεγαλύτερο μέτοχο	10	28%
Εξωτερικό ελεγκτή	5	14%
Άλλο	11	31%

Διάγραμμα 36.

Στις περισσότερες εταιρίες ο έλεγχος πραγματοποιείται από τον ιδιοκτήτη ή τον μεγαλύτερο μέτοχο. Η πλειοψηφία απάντησε την επιλογή "Άλλο" χωρίς να διευκρινίζεται ποιο μπορεί να είναι αυτό το άτομο.

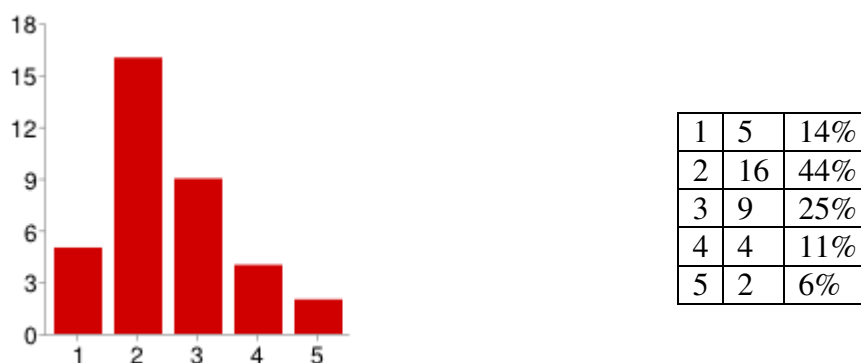
Σε ποια από τις παρακάτω λειτουργίες θεωρείτε ότι συμβάλει περισσότερο ο εσωτερικός έλεγχος



Διάγραμμα 37.

Το 75% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο ΕΕ μπορεί να φανεί χρήσιμος και στις τρεις βασικές λειτουργίες που έχει μια επιχείρηση.

Είστε ικανοποιημένοι με τον έλεγχο δραστηριοτήτων που υπάρχει τώρα στην επιχείρησή σας;



Διάγραμμα 38.

Οι περισσότεροι δεν είναι ικανοποιημένοι με τον ΕΕ που εφαρμόζεται τώρα στην επιχείρησή τους.

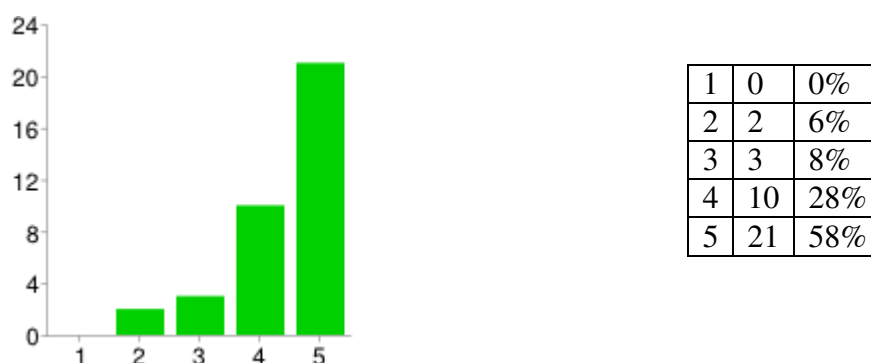
Ποια από τα παρακάτω χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για να αποφύγει ακουσία ή εκούσια λάθη



Διάγραμμα 39.

Το μεγαλύτερο ποσοστό, διενεργεί έκτακτους ελέγχους προκειμένου να ελέγξει εσωτερικά την εταιρία του.

Πιστεύετε ότι ο ΕΕ θα συνέβαλε στην καλή πορεία της επιχείρησής σας;



Διάγραμμα 40.

Το 58 % πιστεύει ότι ο ΕΕ γενικά συμβάλει αυξητικά στην καλή πορεία μιας επιχείρησης.

## 4.2 Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, όλες οι επιχειρήσεις αξιολογούν θετικά τη σημαντικότητα του έργου που προσφέρει ο εσωτερικός έλεγχος. Η αποτελεσματικότητα του καθώς και η αξία που προσθέτει στην επιχείρηση φαίνεται να χρήζουν το σεβασμό από όλους του επιχειρηματίες. Ωστόσο από την έρευνα προκύπτει ότι η ελκυστικότητα του στις μέρες μας έχει μειωθεί σημαντικά και είναι ελάχιστες οι οικονομικές μονάδες που προτίθενται έστω και λίγο να δημιουργήσουν ξεχωριστό τμήμα εσωτερικό ελέγχου



εξ' αίτιας του κόστους. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο μόνος ανασταλτικός παράγοντας είναι το κόστος, γεγονός δικαιολογήσιμο για τις μέρες μας, ενθαρρυντικό όμως για το μέλλον.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μέλος της διοίκησης επιχείρησης που δεν λειτουργεί τμήμα εσωτερικού ελέγχου, μας έγραψε και μας απέστειλε ολόκληρο κείμενο σχετικά με το γιατί δεν έχει ξεχωριστό τμήμα εσωτερικού ελέγχου με εξειδικευμένο ελεγκτή. Συνοπτικά μας παρουσίασε ότι ο ίδιος έχει το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή, τόσο με το να επιβάλλει διαδικασίες στην λειτουργία του κάθε τμήματος της επιχείρησης όσο και με το να ελέγχει αμέσως πρόσωπα και καταστάσεις. Όπως μας δήλωσε και να είχε τμήμα εσωτερικού ελέγχου, ο ίδιος θα αποφάσιζε για τη τελική μορφή των διαδικασιών. Στην ουσία θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα είχε συμβουλευτικό χαρακτήρα. Το ρόλο αυτό όμως θεωρεί ότι τον έχουν και αρκετά στελέχη που έχει στην επιχείρησή του. Το μεσαίο μέγεθος της επιχείρησης του σε συνδυασμό με τη σωστή επιλογή συνεργατών, στην ουσία καλύπτει σχεδόν σε απόλυτο βαθμό την ανυπαρξία τυπικού τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Κατά την άποψη του συγγραφέα η περίπτωση αυτή δεν είναι μοναδική, ιδιαίτερα στην Ελληνική πραγματικότητα όπου ο επιχειρηματίας αρέσκειται στο να νιώθει ότι έχει τον έλεγχο όλων. Βεβαίως στον αντίλογο θα μπορούσε να πει ότι το να προσπαθεί ο επιχειρηματίας να έχει όλους τους ρόλους της επιχείρησης στην ουσία ίσως τον αναγκάσει να εκτελεί πλημμελώς τα καθήκοντά του σε κάποιο ρόλο, που μπορεί να μην είναι αυτός του εσωτερικού ελέγχου, αλλά κάποιος άλλος ίσως μεγαλύτερης σημασίας ρόλος.

#### **4.3 Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση**

Συμπερασματικά, όλοι οι ερωτώμενοι αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου, λίγοι όμως είναι αυτοί που προτίθενται να δημιουργήσουν ή να διατηρήσουν το υπάρχων τμήμα εσωτερικού ελέγχου, προσανατολίζοντας την απροθυμία τους στο κόστος. Είναι όμως το κόστος ο κυριότερος παράγοντας; Τόσο από το γράμμα του επιχειρηματία όσο και από τις αρνητικές επιρροές του στο κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό, φαίνεται πως υπάρχουν εξίσου σημαντικοί παράγοντες οι

οποίοι διαδραματίζουν ανασταλτικό ρόλο και οι οποίοι χρήζουν περεταίρω διερεύνησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

1. Τερζάκης Εμμ. Γεωργίου (1985), Εφαρμοσμένη Φορολογική Ελεγκτική των Εμπορικών και Βιομηχανικών επιχειρήσεων, Αθήνα.
2. ΙΕΣΟΛ, Βασίλειος Λουμιώτης, Ελεγκτική, έκδοση 4η, Αθήνα 2010
3. Άγγελος Α. Τσακλάγκανος(2003), Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε.
4. ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION
5. Καζαντζής, Χ. (2006). Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος. Μία συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, Πειραιάς: Εκδόσεις Business Plus Α.Ε.
6. Φίλος, Ι. (2000). Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Εμπορικών Τραπεζών στην Ελλάδα. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
7. Φίλος, Ι. (2004). Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών. Εκδόσεις ΙQ.
8. Φίλος, Ι. (2004). Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων. Εκδόσεις ΙQ.
9. Ελεγκτική, Αντώνης Α. Παπάς , Εκδοτικές Επιχειρήσεις «Το Οικονομικό» ,Αθήνα 1999
10. Παπαδάτου Θεοδώρα, « Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών», Εκδόσεις Σάκουλα, 2005
11. Παπαστάθης Σ. Παντελής, «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», Τόμος Α Αθήνα 2003
12. Παπαστάθης Σ. Παντελής, «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», Τόμος Β Αθήνα 2003
13. Καραμάνης Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική, Εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα
14. Κάντζος Κ. Χονδράκη Α. (2006) Ελεγκτική – Θεωρία και Πρακτικής, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
15. Παπάς Α., (1999) Ελεγκτική, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
16. Τσακλάγκανος Α., (1994) Ελεγκτική, Θεσσαλονίκη
17. Καραμάνης Κ. (2008), Σύγχρονη Ελεγκτική, Εκδόσεις Το Οικονομικό Παν/μιο
18. Κάντζος Κων. Χονδράκη, (2006) Ελεγκτική, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
19. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, “Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής”, 2008
20. Παπάς Αντώνης (1999) Εισαγωγή στην Ελεγκτική , α’ έκδοση, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα
21. Έκθεση Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992

## Ξενόγλωσση

22. Robertson, J. and F. Davis (1982), Auditing, Business Publications Inc., Plano Texas.
23. C.P.A., Legislation of Certified Public Accountants' Institute (1989), S.O.L. Athens
24. Meigs W. – Larsen J., Meigs R., (1985) Principles of Auditing, N.Y.
25. Cheung, T. and Qiang, C. (1997). Internal audit at guangdong nuclear power joint venture company limited. Managerial Auditing Journal, 14 (2), pp. 219 – 226.
26. SAS No.1 Section 320.09 AICPA Committee on Auditing Procedures
27. Boynton, William C. and Kell Walter, G. (1996), “Modern Auditing”, 6th edition, U.S, John Wiley & Sons, Inc., pp. 839
28. Dittenhofer M. (2001), “Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods”, Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 8
29. Weizhong C. and Shourong S. (1997), «Unification of Independence, Authoritativeness and Efficiency-
30. Organizational Form of Internal Audit», Managerial Auditing Journal, Vol. 12, No.4,5, pp. 196-199.
31. Roth, J. (2003). How do internal auditors add value?. The Internal Auditor, 60, pp. 33 – 37.
32. Abdulrahman, A.M., Al-Twajjry, J. A. and Gwilliam, D. R. (2004). “An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate sector”, Managerial Auditing Journal, Vol.19, No. 7, pp. 929-944
33. Burke Rory, Barron Steve, “Project Management Leadership: Building Creative Teams”, Chapter 11, 2007 (44)
34. Moeller, R. (2007). COSO Enterprise Risk Management. Understanding the new Integrated ERM Framework. John Wiley and Sons.
35. Moeller, R. (2009). Brink's Modern Auditing. John Wiley and Sons Inc.
36. Cheung, T. and Qiang, C. (1997). Internal audit at guangdong nuclear power joint venture company limited. Managerial Auditing Journal, 14 (2), pp. 219 – 226.
37. Tysiac, K. (2012). Internal control revised. Journal of Accountancy, pp. 25 – 29.
38. Dan M. Guy-C. Wane Alderman-Alan J. Winters, “Auditing”, 4th edition, The Dryden Press, 1996,σελ. 858
39. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), The Institute of Internal Auditors, 2012. Ισχύουν από 01/01/2013.
40. Bou-Raad, G. 2000, “Internal auditors and a value-added approach: the new business regime”, Managerial Auditing Journal, 15(4), 182-186.

41. A Risk Management Standard, JUNE, 22 2007 VERSION
42. Business Risk Model. Arthur Andersen, 1999.
43. The Institute of Internal Auditors (2002), The Sarbanes – Oxley Act of 2002: Summary of key provisions of interest to Internal Auditors, USA.
44. Internal Control Intergrated Framework - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO),1992.
45. Rezaee, H.,Zabihollah C., (1995), ‘‘What the COSO report means for the internal auditors’’, *Managerial Auditing Journal*, Vol.10, No.6
46. John S. Hughes, ‘‘ Optimal Internal Auditing’’, *The Accounting Review*, Vol.52 (January 1977),pp 56, published by th American Accounting Association.
47. Ciocoiu, C., & Dobrea, R. (2010). The role of standardization in improving the effectiveness of integrated risk management. ΣτοG. Nota (Επιμ.), *Advances in risk management.InTech*.
48. COSO. (2004). Enterprise risk management -Integrated framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commisssion
49. CSA. (1997). CAN/CSA-Q850-97 (reaffirmed 2002) Risk management: Guideline for decision-makers.Canadian Standards Association.
50. Banham, R. (2004). Enterprising views of risk management. *Journal of Accountancy*, 197(6), 65-71.
51. Business Risk Model. Arthur Andersen, 1999.
52. PricewaterhouseCoopers (2004), Business Analysis Framework.
53. PricewaterhouseCoopers, (2004), PwC Audit Guide.
54. PriceWaterHouseCoopers, S.A. (2004), The Future for Compliance, An Efficient and Effective Commercial Operation
55. Bourque, Arthur J. III. (1995), Getting Smart about Employee Fraud. *National Public Accountant* Vol. 40, Iss. 5, May, pp. 29-31 (ABI/INFORM(R)Research).
56. A recesszió és a könyvvizsgálat, Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat 2009/09 (367-371 o.)
57. Tibor Pál: The Impact of the Economic Crisis on Auditing, Source: European Integration Studies (European Integration Studies), issue: 1 (8) / 2010, pages: 131-142, on www.ceeol.com.
58. William Leonard, <<Ελεγχος της Επιχειρήσεως>>, εκδόσεις Hellenews.
59. Coram P.; Ferguson C.; Moroney R. (2006), ‘‘The Value of Internal Auditing in Fraud Detection’’.
60. Coram, P., Ferguson C. and Moroney R. (2008) ‘‘Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud’’, *Accounting and finance*, Vol. 48, No. 4, pp. 543-559.
61. Rob Melville, City University, The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management, *International Journal of Auditing*, Vol.7, pp. 209-222, 2003.
62. Rittenberg L. & Covalski M., Outsourcing the internal audit function: the British Government experience with market testing, *International Journal of Auditing*, Vol.3, No 3, pp. 225-235, 1999.

63. Moeller, R., Managing internal auditing in a post SOA world, *The Journal of Corporate Accounting And Finance*, Vol. 15, No 4, pp 41-47, May / June 2004.
64. Jagdish Pathak, Risk Management, internal controls and organizational vulnerabilities, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 6, 2005.
65. Internal Control: A Tool for the Audit Committee, *The American Institute of Certified Public Accountants, ISO 9001 Certified*, 2005.
66. Douglas R. Carmichael, John J. Willingham, Carol A.Schaller, Auditing Concepts and Methods: A Guide to Current Theory and Practice, *The McGraw-Hill Companies, Inc, United States of America*, 1996.
67. David A. Becher, Terry L. Campell II, Melissa B.Frye, Incentive compensation for bank directors, The impact of deregulation, *Journal of Business*, vol. 78, issue 5, pages 1753-1778, 2005.
68. Braiotta, L.Jr., Zhou, J., An exploratory study of the effects of the Sarbanes-Oxley Act, the SEC and United States stock exchange(s) rules on audit committee alignment, *Managerial Auditing Journal*, Vol.21, No 2, pp. 166-190, 2006.
69. Beasley S.M., Clune R, Hermanson R,D., The impact of E.R.M. on the Internal Audit Function, *Managerial Auditing Journal* , 2006.
70. Belden S., Fister T, Knapp B., Dividends and Directors. Do outsiders Reduce Agency Costs?, *Business and Society Review 110*, 2005.
71. Arena M. and Azzone G., Internal audit in large Italian companies: adoption, development and evolution, *paper presented at the Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance*,2006.