



TECHNICAL UNIVERSITY OF CRETE  
DEPARTMENT OF FINANCE AND INSURANCE  
AGIOS NIKOLAOS

**DIPLOMA THESIS:  
«INTERNAL AUDIT»**



**PROFESSOR: MR. CHRONAKIS GIANNIS**

**DEVELOPMENT WORK: SIFAKI ELPINIKI, A.M 361**

**-AGIOS NIKOLAOS CRETE 2012-**

**Στην οικογένεια μου,**

## **Ευχαριστίες**

Μέσα από τις επόμενες γραμμές που ακολουθούν θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέπων καθηγητή κ. Ι. Χρονάκη που με τη βοήθεια του συνέβαλε στην επιτυχή ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του ΤΕΙ Αγίου Νικολάου για τις πλούσιες εμπειρίες και πάνω από όλα τις γνώσεις που αποκόμισα στην διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων.

Τέλος, πάνω από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ενθάρρυνση, ηθική συμπαράσταση και οικονομική υποστήριξη που μου προσέφεραν κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΣΥΝΟΨΗ.....	8
2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ-ΕΛΕΓΧΟΥ.....	9
2.1 Εισαγωγή.....	9
2.2 Η ελεγκτική στην Ελλάδα.....	9
2.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα σήμερα.....	10
3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ.....	12
3.1 Εισαγωγή.....	12
3.2 Η έννοια της ελεγκτικής.....	12
3.3 Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική.....	13
3.4 Κατηγορίες Ελέγχου.....	14
4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	16
4.1 Εισαγωγή.....	16
4.2 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	16
4.3 Η χρησιμότητα και αναγκαιότητα του Εσωτερικού Έλεγχου.....	16
4.4 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	17
4.5 Διάκριση της έννοιας “ Εσωτερικός Έλεγχος”.....	20
4.6 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου.....	20
4.6.1 Έλεγχοι παραγωγής.....	22
4.6.2 Οικονομικοί έλεγχοι.....	22
4.6.3 Διοικητικοί έλεγχοι.....	23
4.6.4 Λειτουργικού έλεγχοι.....	24
4.7 Εσωτερικός Ελεγκτής (Internal Auditor).....	25
4.8 Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee).....	25
4.9 Σχέσεις Ελεγκτών Και Ελεγχόμενων.....	26
4.10 Σχέσεις Εσωτερικών Και Εξωτερικών Ελεγκτών.....	28

4.11 Κώδικας Δεοντολογίας Ελέγχου.....	28
5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (Σ.Ε.Ε).....	30
5.1 Εισαγωγή.....	30
5.2 Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	30
5.3 Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	31
5.4 Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	32
5.5 Βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου(Σ.Ε.Ε.).....	34
5.5.1 Κατάλληλη στελέχωση.....	34
5.5.2 Αποκέντρωση της διοίκησης.....	35
5.5.3 Διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών.....	35
5.5.4 Παροχή εξουσιοδοτήσεων.....	35
5.5.5 Διασφάλιση των συναλλαγών.....	35
5.5.6 Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας.....	36
5.5.7 Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση.....	37
5.5.8 Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο.....	37
5.5.9 Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	37
5.6 Μελέτη Του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	38
5.6.1 Χρόνος μελέτης και αξιολόγησης εσωτερικού ελέγχου.....	38
5.6.2 Μέσα μελέτης εσωτερικού ελέγχου.....	39
5.6.3.Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου.....	40
6. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	43
6.1 Εισαγωγή.....	43
6.2 Για μη εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο.....	43
6.3 Για εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο.....	44
7. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	46

7.1 Εισαγωγή.....	46
7.2 Οργάνωση και Διοίκηση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	46
7.3 Στελέχωση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	46
7.4 Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	47
8. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	49
8.1 Τι είναι η Εταιρική Διακυβέρνηση.....	49
8.2 Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με την Εταιρική Διακυβέρνηση.....	50
9. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ (RISK BASED INTERNAL AUDITING).....	52
9.1 Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου.....	52
9.2 Κατηγορίες και διακρίσεις των επιχειρηματικών κινδύνων.....	53
9.3 Μεθοδολογία διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.....	54
9.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος με βάση τον κίνδυνο (Risk Based Internal Audit).....	55
9.4.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της R.B.I.A.....	55
9.4.2 Σκοπός της R.B.I.A.....	57
9.4.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της R.B.I.A.....	57
10. C.O.S.O (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) INTERNAL CONTROL FRAMEWORK.....	60
10.1 Γενικά στοιχεία της επιτροπής C.O.S.O.....	60
10.2 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με την Επιτροπή C.O.S.O.....	61
10.3 Συνιστώσες του Ελέγχου.....	62
10.3.1 Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment).....	65
10.3.2 Εκτίμηση Κινδύνου( Risk Assessment).....	68
10.3.3 Δραστηριότητες Ελέγχου(Control Activities).....	69
10.3.4 Πληροφορία Και Επικοινωνία(Information & Communication ).....	69
10.3.5 Παρακολούθηση(Monitoring).....	70

<u>11. ΕΡΕΥΝΕΣ – ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....</u>	<u>71</u>
<u>11.1 Παγκόσμια Έρευνα για τον Εσωτερικό Έλεγχο και την Διαχείριση Κινδύνων.....</u>	<u>71</u>
<u>11.2 Μπορεί η διαχείριση κινδύνων να “χτίσει” ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.....</u>	<u>74</u>
<u>11.3 Οικονομική κρίση και Πλαίσιο ελέγχου.....</u>	<u>77</u>
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	<u>80</u>
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	<u>82</u>
<u>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....</u>	<u>84</u>

## **SUMMARY**

In a continuously developing, with rapid rhythms environment, the administrations of economic units come confronted with new challenges and various dangers, prompting them to seek immediately effective solutions so that not to risk the achievement of their objectives.

For the effective confrontation of various dangers and problematic situations that are presented in the operational environment, responsible is the Internal control. Aim of Internal Control is to help and guide the administration to the choice of solutions for the correct management of problems, providing the specialized and high level services which achieve the effective and correct evaluation of internal control system as well as with the essential processes that it places in application. Via the effective Internal Control the economic units have the occasion, exploiting its results of proceeding in the search, the management and the exploitation of new resources as well as in new investment openings which would help them develop and acquire force and prestige in the market that are activated.

The lack of healthy control system and the unorganized management of dangers can involve devastating consequences in any economic unit independent on which is its place in the market, the size and also from the individuals that manage it. Seeing all these rapid evolving situations that prevail in the environment of enterprises it is necessary the adoption and the application of new frames of Internal Control, which contributes considerably in the process of controlling activity but also in the confrontation of new dangers.



## 1. ΣΥΝΟΨΗ

Σε ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο, με ραγδαίους ρυθμούς περιβάλλον, οι διοικήσεις των οικονομικών μονάδων έρχονται αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις και ποικίλους κινδύνους, ωθώντας τις να αναζητούν άμεσα αποτελεσματικές λύσεις ώστε να μην διακινδυνεύσει η επίτευξη των στόχων τους. Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ποικίλων κινδύνων και των προβληματικών καταστάσεων που παρουσιάζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον, αρμόδιος είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος. Σκοπός του Εσωτερικού Έλεγχου είναι να βοηθήσει και να καθοδηγήσει την διοίκηση στην επιλογή λύσεων για την σωστή διαχείριση του προβλήματος, παρέχοντας της εξειδικευμένες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες το οποίο το επιτυγχάνει μέσω της αποτελεσματικής και σωστής αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου καθώς και με τις απαραίτητες διαδικασίες που θέτει σε εφαρμογή. Μέσω του αποτελεσματικού Εσωτερικού Ελέγχου οι οικονομικές μονάδες έχουν την ευκαιρία, εκμεταλλευόμενες τα αποτελέσματα του να προβούν στην αναζήτηση, τη διαχείριση και την αξιοποίηση νέων πόρων καθώς και σε νέα επενδυτικά ανοίγματα τα οποία θα τις βοηθούσαν να αναπτυχθούν, να αποκτήσουν δύναμη και κύρος μέσα στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Η έλλειψη ενός υγιούς συστήματος ελέγχου και η μη οργανωμένη διαχείριση κινδύνων μπορούν να επιφέρουν καταστροφικές συνέπειες σε οποιαδήποτε οικονομική μονάδα ανεξάρτητα με το ποια είναι η θέση της μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται, το μέγεθος αλλά και από τα άτομα που την διοικούν. Βλέποντας όλες αυτές τις ραγδαίως εξελισσόμενες καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων κρίνεται αναγκαίο η υιοθέτηση και η εφαρμογή νέων πλαισίων Εσωτερικού Ελέγχου, τα οποία συμβάλουν σημαντικά στην διαδικασία της ελεγκτικής δραστηριότητας αλλά και στην αντιμετώπιση των νέων κινδύνων.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.

Εσωτερικός Έλεγχος.	Internal Audit.
Επιτροπή Ελέγχου.	Audit Committee.
Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.	Internal Control System.
Επιχειρηματικός Κίνδυνος.	Business Risk.
Είδη Ελέγχων.	Types of Control.
Επιτροπή C.O.S.O.	Committee C.O.S.O.
Κώδικας Δεοντολογίας Ελέγχου.	Code of Ethics.
Συνιστώσες Ελέγχου.	Components of Internal Control.
Περιβάλλον Ελέγχου.	Control Environment.
Εκτίμηση Κινδύνου.	Risk Assessment.
Δραστηριότητες Ελέγχου.	Control Activities.
Πληροφορία και Επικοινωνία.	Information & Communication.
Παρακολούθηση.	Monitoring.

## **2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ-ΕΛΕΓΧΟΥ.**

### **2.1 Εισαγωγή<sup>1</sup>.**

Ο μεγάλος όγκος των συναλλαγών, η έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης, η έλλειψη της σωστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων και μέσων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, η κατάχρηση άσκησης διοίκησης και εξουσίας, η μη καταβολή των οικονομικών-φορολογικών υποχρεώσεων προς το κράτος καθώς και η μη ανταπόκριση της πολιτείας στις υποχρεώσεις έναντι των πολιτών της, τα φαινόμενα της διαφθοράς, των κλοπών, ατασθαλιών, οι άσκοπες και αλόγιστες σπατάλες, καθώς η έλλειψη σεβασμού απέναντι στο φυσικό περιβάλλον και η κατασπατάληση του πλούτου αυτού δεν είναι φαινόμενα των καιρών μας. Έχουν τις ρίζες τους από πολύ παλιά, από τη συγκρότηση ήδη της πρώτης ανθρώπινης κοινωνίας από τους αρχαίους ακόμα χρόνους, πράγμα που ανάγκασε τους τότε άρχοντες, να λάβουν μέτρα με τη θέσπιση μηχανισμών ελέγχου, προκειμένου να πατάξουν τα φαινόμενα αυτά. Καθιέρωσαν λοιπόν ένα σύστημα ελέγχου, τον Εσωτερικό Έλεγχο από κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους, τους οποίους διακρίνει το ήθος, η τιμιότητα και οι γνώσεις τους, τους εσωτερικούς ελεγκτές.

### **2.2 Η ελεγκτική στην Ελλάδα<sup>2</sup>.**

Στην Ελλάδα, το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την καθιέρωση του εξωτερικού ελέγχου, έγινε με το Ν.5076/1931 περί των ανωνύμων εταιρειών και τραπεζών, όπου προβλεπόταν η δημιουργία « Σώματος Ορκωτών Λογιστών». Ο θεσμός όμως παρά την νομοθετική αυτή ρύθμιση δεν λειτούργησε.

Από το Νόμο 2190/1920(άρθρα 36-38) περί Ανωνύμων Εταιρειών οι Έλεγχοι των ισολογισμών πραγματοποιούνται από δυο τακτικούς και δυο αναπληρωματικούς ελεγκτές οι οποίοι εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων της Α.Ε. Ο θεσμός αυτός δεν πρόσφερε τίποτα ουσιαστικό, παρόλο που οι ελεγκτές είχαν ουσιαστικά δικαιώματα, αλλά στην πράξη δεν τα ασκούσαν επειδή είχαν διοριστεί από την ίδια την ελεγχόμενη εταιρεία(συνήθως από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου) και αποτελούσαν εμμέσως έμμισθους υπαλλήλους οι οποίοι εξαρτώνται οικονομικά από τον ελεγχόμενο φορέα. Αποτέλεσμα ήταν η «κατά παραγγελίαν» σύνταξη και

---

<sup>1</sup> Παλαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

<sup>2</sup> Παπαδάτου Θ.(2005), «Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών».

υπογραφή εκθέσεως ελέγχου που εκτός της τυπικής κάλυψης των απαιτήσεων του Νόμου δεν είχε ουσιαστική ισχύ.

Παρά τις προσπάθειες και τις νομοθετικές ρυθμίσεις ο θεσμός του ελεγκτή δεν λειτούργησε ουσιαστικά στην Ελλάδα πριν τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο.

Το 1948 κατ'απαίτηση των ξένων υπεγράφη σύμβαση ανάμεσα στην Ελληνική Κυβέρνηση και την Διοίκηση Οικονομικής Συνεργασίας των ΗΠΑ, με την οποία κλήθηκαν άγγλοι ορκωτοί λογιστές που έπαιρναν την αποζημίωσή τους από πόρους του σχεδίου Μάρσαλ.

Επειδή όμως η οικονομία με τη δυναμική της ανάπτυξης, είχε ανάγκη από την ύπαρξη πραγματικών ορκωτών λογιστών, εκδόθηκαν:

1. Υπ.αρ.12984/13.9.49 απόφαση Υπουργού Συντονισμού «περί συμπληρώσεως Συντονιστικού συμβουλίου θεσμού Ορκωτών Λογιστών».
2. Υπ.αρ.16498/16/11/49 απόφαση Υπουργείου Συντονισμού «περί συμπληρώσεως Συντονιστικού συμβουλίου θεσμού Ορκωτών Λογιστών».
3. Υπ.αρ.1001/20/29.10.50 «Περί καταρτίσεως σχεδίου Νόμου περί συντάξεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών»(Φ.Ε.Κ.Α/255/1950).

Η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια υλοποίησης των παραπάνω για την δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών έγινε το 1952 επί κυβερνήσεως Πλαστήρα όπου συγκροτήθηκε δωδεκαμελές σώμα από καθηγητές, διευθυντές υπουργείων και τραπεζών, το οποίο όμως δεν λειτούργησε ουσιαστικά μετά την παραίτηση της κυβερνήσεως τον Οκτώβρη του 1952. Το 1955 ψηφίστηκε το Ν.Δ. 3329 «περί συστάσεως Σώματος Ορκωτών Λογιστών» και δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. Α230/25.8.55 και αποτέλεσε το κύριο ελεγκτικό σώμα στην Ελλάδα μέχρι το 1992.

### **2.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα σήμερα<sup>3</sup>.**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το "ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών" (Ε.Ι.Ε.Ε), που είναι και το καθ' ύλη αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον

---

<sup>3</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός μέσω προβολής του από το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, με την διοργάνωση των δύο ευρωπαϊκών συνεδρίων στην Ελλάδα, 1994 και 1997 από το ινστιτούτο, καθώς και με τη σύνδεση του ελληνικού ινστιτούτου με το αντίστοιχο ινστιτούτο της Αμερικής (I.I.A.), ως και με την ευρωπαϊκή ομοσπονδία ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (E.C.I.I.A.).

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών, εισαγωγή εταιρειών στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (ΧΑΑ), καθώς και η ολοκληρωτική οικονομική ένταξη της Ελλάδος στην ευρωπαϊκή ένωση, συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Με την απόφαση 2438 η Τράπεζα της Ελλάδος<sup>4</sup>, κάνει λόγο για επιτροπή ελέγχου και ανεξαρτησία της επιθεώρησης. Παράλληλα η επιτροπή κεφαλαιαγοράς, με την εγκύκλιο αριθ.6 επισημαίνει προς τις Ε.Λ.Δ.Ε.<sup>5</sup>, ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, δύο αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς<sup>6</sup> (5/204 και ο νόμος 3016) για την εταιρική διακυβέρνηση, με ρητές διατάξεις, υποχρεώνει τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

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

---

<sup>4</sup> Απόφαση 2438/6-8-1999, § 2 & 3.

<sup>5</sup> Εγκύκλιος αριθμός 6/15-6-1999, Άρθρο 15.

<sup>6</sup> Απόφαση 5/204/14.11.2000, Φ.Ε.Κ. 1487 Β/16.12.2000 και Νόμος υπ' αριθ. 3016, Φ.Ε.Κ. 110 Α/17-05-2002, Άρθρο 7 & 8.

### **3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ.**

#### **3.1 Εισαγωγή<sup>7</sup>.**

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

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

#### **3.2 Η έννοια της ελεγκτικής<sup>8</sup>.**

Ελεγκτική είναι και εκφράζεται ως ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών-οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους

---

<sup>7</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

<sup>8</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση-οικονομική μονάδα-φορέα που στοχεύει στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

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

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

### **3.3 Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική.**

Τα τρία βασικά θέματα που εξετάζει η επιστήμη της ελεγκτικής είναι εξίσου σημαντικά τόσο για τον Εσωτερικό όσο και για τον Εξωτερικό Έλεγχο, και έχουν ως εξής:

1. Το αντικείμενο του Ελέγχου, δηλαδή τι είναι αυτό το οποίο υπόκειται στην διαδικασία του ελέγχου, για ποίο λόγο είναι απαραίτητος ο έλεγχος και ποιοι είναι οι σκοποί που επιζητούνται μέσα από την διεξαγωγή του ελέγχου.
2. Το υποκείμενο του Ελέγχου, δηλαδή ποιο είναι το πρόσωπο(ελεγκτής) το οποίο είναι αρμόδιο να οργανώσει και να φέρει εις πέρας την Ελεγκτική διαδικασία και ποια πρέπει να είναι τα προσόντα και οι προδιαγραφές του που θα αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα στο να καταφέρει να ανταποκριθεί στα καθήκοντα που καλείται να εξάγει.

3. Ελεγκτικές διαδικασίες, στις διαδικασίες αυτές περιλαμβάνονται οι τεχνικές και οι τρόποι που πρέπει να ακολουθούνται από τους αρμόδιους ελεγκτές σε κάθε διενέργεια ελέγχου προκειμένου να εκτελέσουν το ελεγκτικό έργο τους.

### **3.4 Κατηγορίες Ελέγχου.**

Η παρακάτω διαδικασία κατηγοριοποίησης του ελέγχου αποσκοπεί στην καλύτερη κατανόηση των εννοιών του από τα αρμόδια εκτελεστικά όργανα του και έχει ως εξής:

Ανάλογα με το πρόσωπο που εκτελεί τον έλεγχο και ποια η νόμιμη σχέση αυτού με τον ελεγχόμενο οργανισμό.

1. Εσωτερικός Έλεγχος, είναι ο έλεγχος ο οποίος οργανώνεται και εκτελείται μέσα στην επιχείρηση από ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους της, τους ονομαζόμενους εσωτερικούς ελεγκτές.
2. Εξωτερικός Έλεγχος, είναι ο έλεγχος που διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένους επαγγελματίες (ορκωτούς λογιστές/ ελεγκτές), τους ονομαζόμενους εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι καλούνται έπειτα από πρόσκληση της επιχείρησης και χωρίς να έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας μαζί της, να προβούν στον έλεγχο της.
3. Κρατικός Έλεγχος, είναι ο έλεγχος που εκτελείται από κρατικούς και ημικρατικούς φορείς. Ορισμένοι από τους φορείς αυτούς είναι, η εφορία που αποσκοπεί στην εύρεση ή επιβεβαίωση του εισοδήματος προς φορολόγηση των φυσικών και νομικών προσώπων που υπόκεινται σε έλεγχο, η Τράπεζα της Ελλάδος για θέματα νομισματικά και πιστωτικά και τέλος το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους για θέματα δημοσίου τομέα, δήμων, κοινοτήτων κτλ.

Ανάλογα με την έκταση τους.

1. Ειδικοί Έλεγχοι, οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο της επιχείρησης όπως πληρωμές, εισπράξεις, προμήθειες, πωλήσεις, διαχείριση αποθεμάτων και άλλων δραστηριοτήτων της.
2. Γενικοί Έλεγχοι, είναι οι έλεγχοι που λαμβάνουν έκταση σε όλη την διαχειριστική περίοδο όπως ο έλεγχος ισολογισμού τέλους χρήσης.



Ανάλογα με την διάρκεια τους.

1. Μόνιμοι ή διαρκείς Έλεγχοι, οι οποίοι διενεργούνται συνέχεια κατά την διάρκεια της οικονομικής χρήσης.
2. Τακτικοί ή περιοδικοί Έλεγχοι, είναι οι έλεγχοι που εκτελούνται σε τακτικές χρονικές περιόδους όπως για παράδειγμα μία φορά το μήνα, από τους εσωτερικούς ελεγκτές της επιχείρησης.
3. Έκτακτοι ή περιστασιακοί Έλεγχοι, οι οποίοι γίνονται σε έκτακτες περιπτώσεις, είτε από εντολή της διοίκησης ή του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είτε μετά από καταγγελία για ατασθαλίες της επιχείρησης.

Και τέλος ανάλογα με το σκοπό τους.

1. Προληπτικοί Έλεγχοι, στόχος των ελέγχων αυτών που είναι γνωστοί ως " Control" είναι η άμεση και καλύτερη πρόληψη του κινδύνου που μπορεί να αναπτυχθεί μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστα γεγονότα. Οι έλεγχοι αυτοί μπορούν να εκτελούνται από οργανωμένο τμήμα " Control" της οικονομικής διεύθυνσης και την τελική έγκριση έχει ο προϊστάμενος του.
2. Κατασταλτικοί Έλεγχοι, διενεργούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές με σκοπό τον εντοπισμό και την επίλυση τυχόν ατασθαλιών και λοιπών λαθών καθώς και στο ότι οι στόχοι της επιχείρησης έχουν επιτευχθεί πλήρως και με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

## **4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.**

### **4.1 Εισαγωγή.**

Σε ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο περιβάλλον αγοράς τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε διεθνές επίπεδο αναπτύσσεται ακόμα πιο έντονα το φαινόμενο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις αυτές να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να ακολουθήσουν τον έντονο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς καλούνται να προβούν σε χρήση νέων μεθόδων και τεχνικών τόσο στην λειτουργία τους, όσο και στην ορθή διαχείριση της περιουσίας τους.

Στο σημείο αυτό εμφανίζεται ο Εσωτερικός Έλεγχος με κυρίαρχο ρόλο συμβούλου, απευθυνόμενος στην διοίκηση και στην σωστή αξιολόγηση όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Καθώς η αδυναμία των επιχειρήσεων να αντεπεξέλθουν στην σωστή και αποτελεσματική επίβλεψη και διαχείριση των συνεχώς αυξανόμενων επιχειρηματικών κινδύνων που τείνουν να αναλαμβάνουν αλλά και στην σωστή εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων και μέσων που έχουν στην κατοχή τους

### **4.2 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου<sup>9</sup>.**

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

### **4.3 Η χρησιμότητα και αναγκαιότητα του Εσωτερικού Έλεγχου<sup>10</sup>.**

Η διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα, με την τεράστια επέκταση και το γιγαντιαίο μέγεθος, γίνεται ολοένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα ώστε η επίβλεψη χιλιάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς, να μην είναι εύκολο αν δεν έχουν επινοηθεί και εφαρμοστεί μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και αν δεν χρησιμοποιηθεί σύγχρονη ηλεκτρονική

---

<sup>9</sup> Παλαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

<sup>10</sup> Τσακλάγκανος Α.(1987), « Ελεγκτική Πανεπιστημιακές Παραδόσεις».

τεχνολογία. Έτσι, με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατή η συγκέντρωση των διαφόρων πληροφοριών, οικονομικών, τεχνικών και άλλων σε αξίες και ποσότητες, ώστε οι διευθυντές, μη έχοντας τη δυνατότητα να βασιστούν στην προσωπική τους επίβλεψη και παρατήρηση για την αξιολόγηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Η αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται από τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τον συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση αυτών. Έτσι απαιτείται συνεχής εσωτερικός έλεγχος για να διαπιστωθεί αν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management και των εργαζομένων, αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, αν υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις και αν αυτές ανακοινώνονται στους αρμόδιου υπεύθυνους και αν τελικά λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες.

Το Management της επιχείρησης έχει επίσης την ευθύνη για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων και την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, που πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή εικόνα της επιχείρησης, με το να είναι ακριβής, επαρκής και αξιόπιστη. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τη βεβαιότητα ότι και η ευθύνη αυτή συμπληρώνεται.

Γενικότερα, η πλατιά και καθολική έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν εξεταστεί σε σχέση με τη συνθετότητα και πολυπλοκότητα των σημερινών μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, γιατί ο εσωτερικός έλεγχος έχει ακόμη σημαντική σπουδαιότητα και έχει εξελιχθεί σε μια τεχνική μεγάλης σημασίας που επιτρέπει στη διοίκηση των πολυσύνθετων αυτών οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά επιτυγχάνοντας υψηλή παραγωγικότητα.

#### **4.4 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου<sup>11</sup>.**

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

---

<sup>11</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

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

- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκεια αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Καθώς επίσης, την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών – συνεργασίας με τρίτους.
- Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Τη μέτρηση του management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών. Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.

- Το συνολικό και επιμέρους των τμημάτων κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με τη σχέση κόστους, οφέλους.
- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.
- Η διαπίστωση, το κατά πόσο οι υπηρεσίες – τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.
- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.
- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς τη διάθεση των προϊόντων.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχόμενων με τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Τη τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Το περιβάλλον που δρα η επιχείρηση καθώς και τη δυναμική του περιβάλλον και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.

- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού(απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κλπ.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δυο μέρη.
- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά – ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.
- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει, και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και να εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών.

#### **4.5 Διάκριση της έννοιας “ Εσωτερικός Έλεγχος”.**

Σε αυτό το σημείο προτιμότερο θα ήταν να γίνει κατανοητή η διάκριση δυο όρων που πολλές φορές δημιουργούν σύγχυση μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων και οι οποίοι είναι, ο Εσωτερικός Έλεγχος(Internal Auditing) και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου(Internal Control).

- Εσωτερικός Έλεγχος, απευθύνεται στο τμήμα του Εσωτερικού Έλέγχου, το οποίο είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση και βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος των εσωτερικών ελέγχων
- Σύστημα εσωτερικού ελέγχου, είναι ένα οργανωμένο σύστημα από διάφορες λειτουργίες, διαδικασίες και τεχνικές το οποίο αποσκοπεί στην επίλυση διάφορων αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να προκύψουν από τις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού.

#### **4.6 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου<sup>12</sup>.**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στην προσπάθειά του να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους, συναντάει μια σειρά δυσκολιών, όπως έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, αδυναμία των ίδιων των ελεγκτών να υποστηρίξουν το έργο τους,

---

<sup>12</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

καθώς και τη μη αποδοχή του από τους ελεγχόμενους, ειδικά σε τεχνικά και παραγωγικής διαδικασίας θέματα με το αιτιολογικό, ότι δεν είναι αντικείμενα του Εσωτερικού Έλεγχου, έχοντας κατά νου τον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο.

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

Με το σκεπτικό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή έλεγχος επί όλων των λειτουργιών, δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα, διακρίνεται δε σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες, είτε σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, έλεγχοι ασφάλειας ( security) των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλιστρών, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχος συμπεριφοράς<sup>13</sup> και γενικά έλεγχος επί των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι στην πράξη σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλα είδη ελέγχου, συμπληρώνοντας τον έλεγχο, ανάλογα του ελεγχόμενου, του εύρους και τη βαρύτητα που του προσδίδουμε. Αυτό σημαίνει ότι όσο και να θέλουμε να κινηθούμε αυστηρά σε ένα αντικείμενο ελέγχου, είναι αδύνατο. Λόγου χάρη, αν ελέγχουμε τα αποθέματα πέραν της απογραφής για την συμφωνία αυτών, θα υπεισέλθουμε και σε επίπεδα διαχείρισης αυτών, στο κόστος εκπαίδευσης και τη διοίκηση του προσωπικού καθώς στις φύρες εκφρασμένες και σε αξία.

Εδώ θα πρέπει να τονισθεί, σύμφωνα με τα όσο αναφέραμε, ότι ουδέποτε λειτουργίες μπορούν να αποτελέσουν, στη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, αυτόνομα τμήματα.

Θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς, υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από τη ομπρέλα των τριών αυτών

---

<sup>13</sup> Οι έλεγχοι συμπεριφοράς αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα μιας επιχείρησης και ειδικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Περιλαμβάνει το σύστημα υποκίνησης του προσωπικού, αξιολόγησης, απόδοσης και ανταμοιβής.

διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης. Ή καλό θα είναι, από εδώ και στο εξής για να αρθούν παντελώς οι συγχύσεις αυτές, όλες οι εκδοχές του όρου «έλεγχος» να ενσωματωθούν στο γενικό όρο, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες που αναφέραμε, αποτρέποντας παράλληλα κάθε περιορισμό, στην εκτέλεση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών.

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

#### **4.6.1 Έλεγχοι παραγωγής.**

Οι έλεγχοι παραγωγής (Productions Audits) στοχεύουν στο κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, σε ετήσια βάση και ανά περιόδους, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων, καθώς επίσης τα κατά πόσο τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O.). Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης – παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

#### **4.6.2 Οικονομικοί έλεγχοι.**

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

Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών –συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφού γίνεται αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα



πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερος πως οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

#### **4.6.3 Διοικητικοί έλεγχοι.**

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

Οι διοικητικοί Εσωτερικοί Έλεγχοι εξετάζουν το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας των. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.

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

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

Επίσης, εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρείας. Αποβλέπουν στη διερεύνηση του κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αν είναι προσηλωμένο και εγκλιματισμένο στο περιβάλλον που εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών. Επίσης, αν υπάρχει πολιτική κουλτούρας μέσα στο φορέα. Αν οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα, είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματα των και δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών. Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι

αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος. Εν κατακλείδι, οι διοικητικοί έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό, διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων δίνοντας δυνατότητα στη διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

#### **4.6.4 Λειτουργικοί έλεγχοι.**

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων (Operational Audits) είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπάρχοντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι νόμοι της πολιτείας, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα, καθώς και μεταξύ τους λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά.

Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Τέλος, αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις. Επίσης, αν οι λειτουργίες συμβάλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ τμημάτων.

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

Εκδίδεται αίτηση αγοράς από το τμήμα αποθήκης ή χρήστη, προωθείται στο τμήμα αγορών (προμηθειών), δίδεται παραγγελία στον προμηθευτή την οποία και εκτελεί παραλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, αποθηκεύονται και εξοφλείται το τιμολόγιο αγοράς.

Στο παράδειγμα μας στόχος του ελεγκτή είναι να διενεργήσει έλεγχο από το αρχικό στάδιο « αίτημα για αγορά» μέχρι και το οριστικό κλείσιμο που είναι η «εξόφληση του τιμολογίου». Ο οικονομικός έλεγχος στοχεύει να διαπιστώσει πόσο καλά διοικείται το τμήμα αγορών και αποθηκών, ενώ ο λειτουργικός έλεγχος έχει ως κύριο στόχο να επισημάνει πόσο καλά λειτουργεί το τμήμα και αν εφαρμόζονται οι διαδικασίες από το αρχικό στάδιο έναρξης της αγοράς έως και την ολοκλήρωση αυτής.

#### **4.7 Εσωτερικός Ελεγκτής (Internal Auditor).**

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι το πρόσωπο το οποίο είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των ελέγχων μέσα στην οικονομική μονάδα έτσι ώστε να εφαρμόζονται οι αποφάσεις της διοίκησης. Οι ικανότητες και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι εσωτερικοί ελεγκτές έτσι ώστε να είναι σωστή η διεκπεραίωση του έργου που καλούνται να φέρουν εις πέρας πρέπει να είναι: ακεραιότητα χαρακτήρα, να διακρίνονται από ήθος, να διαθέτουν υψηλού επιπέδου εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις και εμπειρία, αναπτυγμένο κριτικό πνεύμα, προθυμία για συνεργασία τόσο με τους ελεγχόμενους όσο και με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Είναι το στέλεχος που μέσα από τους ελέγχους μπορεί και εντοπίζει τις τυχόν αδυναμίες της μονάδας, αξιολογεί το πόσο αποτελεσματική είναι η λειτουργία των εσωτερικών συστημάτων και αποτιμά το μέγεθος των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Ο εσωτερικός ελεγκτής φέρει τη εμπιστοσύνη της διοίκησης η οποία τον αντιμετωπίζει περισσότερο σαν " Σύμβουλο" καθώς η σωστή διαχείριση των ικανοτήτων και των προσόντων του ελεγκτή τα οποία είναι ισάξια και πολλές φορές ανώτερα από αυτά που διαθέτει ένας εξωτερικός σύμβουλος της δίνει την δυνατότητα για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και κινήσεων υψηλού επιπέδου αναπτύσσοντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που είναι και το κύριο μέλημα της στην αγορά που δραστηριοποιείται.

#### **4.8 Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee).**

Η επιτροπή ελέγχου απαρτίζεται από ανώτατα στελέχη έπειτα από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης στην οποία και ο κύριος λόγος ύπαρξης της έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες της επιτροπής είναι αυξημένες όπως και του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και τα δυο τμήματα αποτελούν προέκταση της διοίκησης.

Ως αρμοδιότητες και ευθύνες της επιτροπής ελέγχου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις εξής:<sup>14</sup>

- Είναι αρμόδια για θέματα επάρκειας λειτουργίας της οργανωτικής δομής, την αξιολόγηση εφαρμογής των διαδικασιών, μέσω των αρμόδιων μηχανισμών, καθώς επίσης για θέματα που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική του οργανισμού.
- Ευθύνεται για τη θέσπιση κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας των διαδικασιών και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης.
- Είναι αρμόδια να επανεξετάζει κατά τακτά χρονικά διαστήματα την υφιστάμενη οργάνωση και τις δραστηριότητες του φορέα.
- Εποπτεύει παράλληλα με την διοίκηση-διευθύνοντα σύμβουλο την διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της.
- Συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στην οριστική διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, σε θέματα στρατηγικής σημασίας που διακρίνονται για τους υψηλούς επιχειρηματικούς κινδύνους
- Φέρνει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.
- Τέλος, μεριμνά για τη συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου για θέματα ζωτικής σημασίας που συζητούνται με τη διοίκηση και λαμβάνονται αποφάσεις, με βάση τις εισηγήσεις του ελέγχου.

#### **4.9 Σχέσεις Ελεγκτών Και Ελεγχόμενων.**

Για την σωστή και αρμονική συνύπαρξη των ελεγκτών και των ελεγχόμενων μέσα στα πλαίσια ενός οικονομικού οργανισμού αυτό που κρίνεται αναγκαίο είναι η σωστή συμπεριφορά και κατανόηση των καθηκόντων και από τα δύο μέρη καθώς η επίτευξη των στόχων είναι κοινοί.

Άρα για την διατήρηση αυτής της συνύπαρξης θα πρέπει αρχικά οι ελεγχόμενοι να κατανοήσουν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος κύριο μέλημα του είναι ο σωστός έλεγχος των λειτουργιών του οργανισμού και ο εντοπισμός τυχών αδυναμιών ώστε να προτείνει

---

<sup>14</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

λύσεις για την αντιμετώπιση τους και όχι να προσπαθήσει ασκώντας εξουσία δίνοντας εντολές στους ελεγχόμενους.

Όπως έχουμε αναφέρει τα βασικά συστατικά για την συνύπαρξη των δυο πλευρών είναι η συμπεριφορά και η κατανόηση. Οπότε οι ελεγκτές κατά την διάρκεια άσκησης των επαγγελματικών καθηκόντων τους πρέπει να έχουν στο νου τους ότι:

- Οι ελεγχόμενοι είναι συνάδελφοι, εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό και αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα μέσα στο επαγγελματικό περιβάλλον.
- Και οι δυο πλευρές προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Οι ελεγκτές πρέπει να έχουν στον νου τους ότι για το αντικείμενο που υπόκειται σε έλεγχο οι ελεγχόμενοι είναι τα άτομα που έχουν την καλύτερη γνώση επί αυτού.
- Οι ελεγκτές οφείλουν να ενημερώσουν στον επιτρεπτό βαθμό τους ελεγχόμενους για τα πορίσματα των ελέγχων που διενεργήθηκαν.
- Να αποφεύγουν να ασκούν κριτική στα πρόσωπα των ελεγχόμενων και να επικεντρώνονται περισσότερο στα συστήματα που χρησιμοποιούνται μέσα στην επιχείρηση.
- Επιπλέον, απαραίτητο είναι η παρουσία των ελεγκτών σε καθημερινή βάση στον χώρο εργασίας καθώς αυτό βοηθάει στην γρηγορότερη αποδοχή και συνεργασία για την ορθή διεκπεραίωση του ελέγχου.

Αντίστοιχη συμπεριφορά θα πρέπει να επιδείξουν και από την πλευρά τους και οι ελεγχόμενοι ότι:

- Και οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνάδελφοι με τα ίδια προβλήματα να αντιμετωπίσουν και στόχους για να επιτύχουν.
- Να δείξουν κατανόηση κατά την διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας και ότι σκοπός των ελεγκτών είναι η σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση των συστημάτων λειτουργίας της επιχείρησης και όχι να ασκήσουν κριτική απέναντι τους.

- Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους ελεγκτές ως ένα μέσο για να ενημερώσουν την διοίκηση για διάφορα μακροχρόνια προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν.

#### **4.10 Σχέσεις Εσωτερικών Και Εξωτερικών Ελεγκτών.**

Μελετώντας κανείς τον Εσωτερικό και Εξωτερικό έλεγχο θα εντοπίσει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους. Παρόλα αυτά και οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί ελεγκτές είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση έχοντας ο καθένας τον δικό του ξεχωριστό ρόλο μέσα σε αυτήν.

Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) εκτελείται από υπαλλήλους της ίδιας της επιχείρησης με σκοπό την εφαρμογή και αξιολόγηση των διάφορων διαδικασιών για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Αντιθέτως, ο εξωτερικός έλεγχος ασκείται από άτομα που δεν έχουν καμία υπαλληλική σχέση με την ελεγχόμενη επιχείρηση αλλά έχουν μισθωθεί από τους μετόχους της στους οποίους και δίνει αναφορά. Κύριο μέλημα του εξωτερικού ελεγκτή είναι η έκφραση γνώμης έπειτα από έλεγχο των ετήσιων οικονομικών στοιχείων για το κατά πόσο αυτά έχουν συνταχθεί με τα ισχύουσα διεθνή λογιστικά πρότυπα και αρχές.

Πέρα από τις διαφορές μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών υπάρχουν και οι ομοιότητες καθώς και οι δύο έχουν κύριο αντικείμενο τον έλεγχο εφαρμόζοντας τις ίδιες τεχνικές και διαδικασίες αλλά και τον ρόλο του συμβούλου όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Για να μπορέσουν οι εξωτερικοί ελεγκτές να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους και να προβούν στην έκφραση γνώμης βασίζονται κυρίως στα αποτελέσματα της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών και για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ τους μια σωστή και αρμονική συνεργασία, βοήθεια και συναίνεση και από τις δύο μεριές αλλά κυρίως από την μεριά των εσωτερικών ελεγκτών.

Ένα καλά οργανωμένο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και η θετική στάση των εσωτερικών ελεγκτών για συνεργασία συντελεί αυτόματα στην μείωση του κόστους των εξωτερικών ελεγκτών καθώς περιορίζει τις ώρες εργασίας τους.

#### 4.11 Κώδικας Δεοντολογίας Ελέγχου<sup>15</sup>.

Στόχος του Κώδικα Δεοντολογία (code of Ethics) είναι να προάγει την ηθική κουλτούρα στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι εσωτερικοί Ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

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

---

<sup>15</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

## **5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (Σ.Ε.Ε)<sup>16</sup>.**

### **5.1 Εισαγωγή.**

Κάθε οργανωμένη κοινωνία, φορέας, επιχείρηση, μονάδα για να λειτουργήσει αρμονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον που δρα θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος από λειτουργίες και να διέπεται από μια δέσμη μέτρων νόμων και κανόνων. Ως οργανωμένο σύστημα, για να αντέχει στο χρόνο, θα πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα.

Ακόμα και οι πρώτες κοινωνικές ομάδες για να επιβιώσουν λειτούργησαν και αναπτύχθηκαν μέσα από υποτυπώδη οργανωμένα συστήματα.

Επίσης, με το πέρασ του χρόνου, την ανάπτυξη της επιστήμης και την χρήση των διαφόρων μέσων και τεχνικών που χρησιμοποιήσαν οι ομάδες αυτές, πέρασαν σε ένα πιο οργανωμένο και συγκροτημένο σύστημα λειτουργιών με γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς. Το σύστημα αυτό δεν είναι άλλο, παρά αυτό που σήμερα ονομάζουμε σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

### **5.2 Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.**

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου (internal control system) νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχείων και πολιτικών προκειμένου να διασφαλισθούν τα συμφέροντά του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες τις προεκτάσεις.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια ζωντανή νευραλγική λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση, καθώς προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Κατά τον Cook - Wincle<sup>17</sup> το Σ.Ε.Ε. είναι κάτι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της Επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μια επιχείρηση, καθορίζεται από τις δραστηριότητες,

---

<sup>16</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

<sup>17</sup>Cook- Wincle, Auditing, Philosophy and Technique, 1976.



την πολυπλοκότητα του αντικείμενου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Σ.Ε.Ε. παρέχει τα εχέγγυα στις διοικήσεις, μέσω δικλείδων ασφαλείας που παρέχει, ως σύστημα, να συμβάλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

### **5.3 Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου .**

Ως αντικειμενικός σκοπός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να αναφερθεί:

1. Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, ως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
2. Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
3. Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης καθώς και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.
4. Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.
5. Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικό Έλεγχο (internal Audit) για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (controls).
6. Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση

των σχέσεων μεταξύ αυτών. Να συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολουμένων.

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

#### **5.4 Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.**

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός. Ενδεικτικά ως τέτοια συστήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

1. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από ένα σύστημα «οργανόγραμμα» πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα.
2. Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
3. Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.
4. Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και την αιτιολόγηση αυτών.
5. Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.

6. Πολιτική αγορών - προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
7. Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού –εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
8. Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείρισης αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
9. Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
10. Συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα M.I.S. με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
11. Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
12. Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρείας, έναντι τρίτων.
13. Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
14. Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.
15. Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
16. Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.
17. Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
18. Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
19. Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστής διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

20. Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
21. Ασφάλεια (Security) προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
22. Συστήματα I.S.O., έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
23. Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E.M.A.S.= Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές, I.S.O. 14001, έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2-4-1996.
24. Εσωτερικό Έλεγχο (internal Audit), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε. που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων , λειτουργιών αυτού.
25. Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων.

### **5.5 Βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου(Σ.Ε.Ε.).**

Η αναφορά που ακολουθεί σε μια σειρά βασικών αρχών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει ως σκοπό να μνήσει τους εσωτερικούς ελεγκτές στη φιλοσοφία και τη δομή των λειτουργιών του ίδιου του συστήματος, ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες εκείνες γνώσεις και ικανότητες, για την καλύτερη αξιολόγηση των λειτουργιών και των διαδικασιών αυτού. Ως βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε., ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

#### **5.5.1 Κατάλληλη στελέχωση.**

Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό, και ο ανάλογος αριθμός αυτού πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση και ειδικά σε μια περίοδο με τάσεις διεθνοποιούμενης αγοράς που δεν επιδέχεται πειραματισμούς για κακή επιλογή στελεχιακού δυναμικού. Επίσης, ανάλογη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού από τα στελέχη μέχρι και τον απλό ανειδίκευτο εργαζόμενο. Η σωστή λοιπόν αξιολόγηση και αξιοποίηση του

εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους κύριους συντελεστές επιτυχίας κάθε κρατικού ή ιδιωτικού φορέα.

### **5.5.2 Αποκέντρωση της διοίκησης.**

Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό της οργάνωσης και της σχετικής στελέχωσης, η διοίκηση, καθώς και κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει ανάλογα να μεριμνούν ώστε:

- Να λαμβάνονται μέτρα για την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Το κάθε τμήμα στην περιοχή του να ασκεί όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και να έχει και περισσότερες ευθύνες. Να είναι απολύτως υπεύθυνο για το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο ατόμων.
- Να γίνεται αξιολόγηση των ενεργειών και μέτρηση του αποτελέσματος τόσο των διοικητικών οργάνων όσο και των αρμοδίων τμημάτων και αναλόγως να λαμβάνονται μέτρα.

### **5.5.3 Διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών.**

Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων κ ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ειδικά σε θέματα που άπτονται της ζωτικότητας τη επιχείρησης, όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα ζωτικά σημασίας τμήματα παραγωγής, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα. Επίσης, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα και άτομο δεν πρέπει να έχει την αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Οι σημαντικές αυτές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνον υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, οπωσδήποτε, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

### **5.5.4 Παροχή εξουσιοδοτήσεων.**

Για συναλλαγές και εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι τρίτων απαιτείται εξουσιοδότηση από το διοικητικό συμβούλιο. Οι δοσοληψίες αυτές προϋποθέτουν κατ' ανάγκη ειδικές εξουσιοδοτήσεις, εν αντιθέσει με αυτές που ρυθμίζονται μέσω των

καθιερωμένων λειτουργικών κανόνων και διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων η επιχείρηση κατ' ανάγκη πρέπει να κινείται.

#### **5.5.5 Διασφάλιση των συναλλαγών.**

Κάθε συναλλαγή, γεγονός της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες και τις κατευθύνσεις της διοίκησης έτσι ώστε:

- Να καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες για εγκρίσεις.
- Να καθορίζονται σαφώς οι διαδικασίες για τον προληπτικό έλεγχο πριν από κάθε συναλλαγή.
- Να υποβοηθείται η σωστή καταχώρηση και λογιστική απεικόνιση κάθε λογιστικού γεγονότος.
- Να απεικονίζονται όλες οι συναλλαγές σε καλά σχεδιασμένα και οργανωμένα έντυπα, ώστε να δίνουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφόρηση.
- Να ελαχιστοποιείται σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα ή πιθανότητα λάθους
- Να διευκολύνεται η διαδικασία ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτού στη διοίκηση για λήψη αποφάσεων.

Για να διασφαλίζονται τα συμφέροντα του οργανισμού η κάθε συναλλαγή θα πρέπει να ακολουθεί τέσσερα στάδια, δηλαδή:

- Της εξουσιοδότησης. Να εκχωρούνται εξουσιοδοτήσεις σε συγκεκριμένα άτομα που θα χειρίζονται τις συναλλαγές σε όλες τις φάσεις και μέχρι ποιο ποσό.
- Της έγκρισης. Κάθε συναλλαγή πρέπει να εγκρίνεται, πριν την εκτέλεση της. Κάθε έγκριση συναλλαγής εκ των υστέρων εγκυμονεί κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.
- Της εκτέλεσης. Για κάθε εκτέλεση πρέπει να προηγείται η διαδικασία της έγκρισης.
- Της καταγραφής. Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής, μετά την εκτέλεση, είναι μια δικλείδα ασφαλείας προς αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής και παροχή άμεσης εικόνας των συναλλαγών.

### **5.5.6 Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας.**

Η συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και εργαζομένων κατά το στάδιο εκτέλεσης αυτής δίνει τη δυνατότητα για άμεση διαρθρωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται για την τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών για την εξασφάλιση και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων.

### **5.5.7 Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση.**

Πληροφοριακό υλικό, στοιχεία εκθέσεων, πορίσματα μελετών συμπεράσματα συσκέψεων και συνεδρίων , που προέρχονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και που αποτελούν μέρος βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, πρέπει να ετοιμάζονται οργανωμένα και κατάλληλα και να διανέμονται έγκαιρα , τακτικά και προγραμματισμένα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

### **5.5.8 Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο.**

Ο σχεδιασμός του ελέγχου από τα ίδια τμήματα, καθώς και η έκταση αυτού πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στη φύση των δραστηριοτήτων του φορέα, στην οργάνωση αυτού και ανάλογα με τον κίνδυνο που είναι εκτεθειμένο το κάθε τμήμα. Κατά συνέπεια το κόστος του ελέγχου δεν πρέπει να είναι υπέρμετρο. Ειδικά για το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, κατά το σχεδιασμό των ελέγχων θα πρέπει να εκτιμάται αν είναι εφικτό, το κόστος κ η ωφέλεια που προκύπτει από κάθε έλεγχο.

### **5.5.9 Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.**

Για άμεση, σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση της διοίκησης από μια διαφορετική οπτική γωνία, σε ένα οργανωμένο φορέα, προϋποθέτει τη θέσπιση ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανεξαρτησία του, ως κύριο χαρακτηριστικό, καθώς και η εποπτεία του από τη διοίκηση, του δίδει τη δυνατότητα να αξιολογεί και να εκτιμά τις διαδικασίες σε όλο το εύρος , καθώς επίσης και το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων, ανεπηρέαστα και αντικειμενικά.

Η πλήρης υποστήριξη του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση του παρέχει τη δυνατότητα για αντικειμενικότερη και ανεξάρτητη αξιολόγηση των λειτουργιών, στοιχείο απαραίτητο , προκειμένου να παρέχει στη διοίκηση να έχει την πληροφόρηση

εκείνη , που θα τη βοηθήσει να διαχειρισθεί αποτελεσματικότερα τον επιχειρηματικό κίνδυνο για τον οποίο είναι και υπεύθυνη.

## **5.6 Μελέτη Του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου<sup>18</sup>.**

### **5.6.1 Χρόνος μελέτης και αξιολόγησης εσωτερικού ελέγχου.**

Η μελέτη και αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου ανήκει στο μέρος εκείνου της συνολικής ελεγκτικής διαδικασίας, η οποία είναι δυνατόν να διεκπεραιωθεί κατά το μεγαλύτερο μέρος της, σε ενδιάμεση χρονική περίοδο και πριν το κλείσιμο των βιβλίων της επιχείρησης. Παρ όλη αυτή τη δυνατότητα, ας σημειωθεί ότι η ολοκλήρωση της αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί τελεσίδικα, παρά μόνο μαζί με τον κανονικό έλεγχο, οπότε θα εκτιμηθεί και το μέγεθος των επιπτώσεων των πιθανών αδυναμιών του στις λογιστικές καταστάσεις, αδυναμίες οι οποίες εντοπίστηκαν στο πρώτο στάδιο της αξιολόγησης αλλά και επιβεβαιώθηκαν κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου. Κατά το τελικό στάδιο θα συνταχθούν, επίσης, και οι όποιες συστάσεις, αναφορικά με τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες θα συμπεριληφθούν στην επιστολή προς τη διοίκηση.

Ας σημειωθεί ότι ο χρόνος έναρξης, καθώς και το μέγεθος της μελέτης του εσωτερικού ελέγχου, θα εξαρτηθεί κυρίως από το μέγεθος της μονάδας. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι η εσωτερική οργάνωση μιας μεγάλης μονάδας μπορεί μεν να εκτείνεται, λόγω του μεγέθους της, σε μεγάλη έκταση, αλλά το μέγεθος της επιβάλλει την ύπαρξη ικανού κ αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τη λειτουργία της, πράγμα το οποίο είναι και το επιθυμητό και ζητούμενο στην αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου. Από την άλλη μεριά μια μικρή μονάδα είναι δυνατόν να παρουσιάζει την εξής ενδιαφέρουσα συγκυρία: να μην διατηρεί κανένα ικανοποιητικό σύστημα επίσημου εσωτερικού ελέγχου, αλλά να είναι δυνατόν να ασκείται άτυπος μεν αλλά πραγματικός τέτοιος έλεγχος επ αυτής από τον ιδιοκτήτη και με τη βοήθεια κάποιου έμπιστου και ικανού στελέχους. Τη σοβαρή πιθανότητα μια τέτοιας περίπτωσης ο ορκωτός ελεγκτής θα πρέπει να έχει υπ όψιν και να διαμορφώσει ανάλογα την προσέγγισή του στην αξιολόγηση τούτου. Πρόβλημα θα αντιμετωπίσει ο ορκωτός ελεγκτής μάλλον με τις μεσαίου μεγέθους μονάδες, οι οποίες συγκεντρώνουν μεν τα χαρακτηριστικά και τις συνεπαγόμενες ανάγκες για ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου των μεγάλων μονάδων, δεν έχουν, δε, για λόγους όχι

---

<sup>18</sup> Κάντζος Κ.- Χονδράκη Α. (2006), « Ελεγκτική θεωρία και πρακτική».



μόνο οικονομικούς αλλά και γρήγορης ανάπτυξης και έλλειψη πείρας , ακόμα εγκαταστήσει η λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα πλήρες σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Μια τέτοια ενδιάμεση και αμφίροπη κατάσταση παρουσιάζει , ίσως , μεγαλύτερη δυσκολία στη διαμόρφωση του τρόπου μελέτης και αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου από ότι η περίπτωση της μικρής μονάδας για την οποία γνωρίζουμε ότι δεν υπάρχει κανένα επίσημο σύστημα ελέγχου ή την περίπτωση της μεγάλης μονάδας όπου οι ανάγκες αλλά και οι δυνατότητες επέβαλαν την εγκατάσταση ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το χρόνο και την έκταση της μελέτης του εσωτερικού ελέγχου είναι η ύπαρξη προηγούμενων και συνεχών ελέγχων από τον ίδιο ελεγκτή ή την ίδια εταιρεία ελεγκτών, στη οποία περίπτωση στους επόμενους ελέγχους η διαδικασία της μελέτης και αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί σημαντικά λιγότερο χρόνο και περιορίζεται στις μεταβολές και τις επιπτώσεις τούτων στον εσωτερικό έλεγχο. Επίσης, η ύπαρξη ή μη τμήματος εσωτερικών ελεγκτών θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά ανάλογα το κόστος της μελέτης και αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου. Τέλος η ηλικία της μονάδας αν είναι δηλαδή νέα και ακόμα οργανώνεται και απαιτεί, συνεπώς, συνεχή οργάνωση, προφανώς θα έχει να κάνει με την ύπαρξη αλλά και την αποτελεσματική λειτουργία ικανού εσωτερικού ελέγχου.

#### **5.6.2 Μέσα μελέτης εσωτερικού ελέγχου.**

Για την εξέταση και μελέτη πριν την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου της προς έλεγχο μονάδας. Ο ορκωτός ελεγκτής μπορεί να χρησιμοποιήσει είτε δικής του επινόησης μεθόδους και μέσα είτε να επιλέξει και να συνδυάσει από την ελεγκτική βιβλιογραφία τα παρακάτω:

Πηγές πληροφοριών για τη μελέτη συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο εξωτερικός ελεγκτής θα χρειαστεί να ανατρέξει σε πηγές για συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών που θα χρειαστούν για την περιγραφή των διαφόρων λειτουργιών της υπό έλεγχο μονάδας, έτσι ώστε να παραχωρήσει στη συνέχεια στη διαπίστωση της ύπαρξης ή μη αποτελεσματικής λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου επί των λειτουργιών τούτων.

Οι πηγές αυτές μπορεί να είναι οι παρακάτω:

1. Τα εγχειρίδια οργάνωσης και διαδικασιών, επάνδρωσης , καθώς και περιγραφής αντίστοιχων καθηκόντων σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

2. Η επιμέρους οργάνωση του λογιστηρίου όπως αυτή απεικονίζεται στα ιδιαίτερα οργανογράμματα, καθώς και η περιγραφή των λειτουργιών σε αυτό.
3. Συνεντεύξεις και συζητήσεις με στελέχη αλλά και συγκεκριμένα σημαντικά κατά περίπτωση μέλη του προσωπικού της επιχείρησης, ανεξαρτήτως επιπέδου.
4. Φάκελοι ελέγχου προηγούμενων χρήσεων.
5. Εξέταση του καταστατικού της επιχείρησης, καθώς και των πρακτικών γενικής συνελεύσεως, διοικητικού συμβουλίου, αλλά και της εν γένει αλληλογραφίας της μονάδας αν χρειαστεί.
6. Επιθεώρηση, παρατήρηση και εξοικείωση του ελεγκτή με τις διαδικασίες και λειτουργίες, καθώς και τις εγκαταστάσεις και τα μέσα διεκπεραίωσης των ελεγχόμενων λειτουργιών και διαδικασιών.

### **5.6.3 Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου.**

1. Διαγράμματα ροής
2. Ερωτηματολόγιο
3. Γραπτή περιγραφή
4. Τεστ (δοκιμές)

**1. Διαγράμματα ροής (flowcharts).** Το διάγραμμα ροής μπορεί να απεικονίσει γραφικά επιμέρους στάδια και διαδικασίες μιας λειτουργίας της επιχείρησης και μέσα από την παράσταση αυτή να εντοπιστούν σημεία αδυναμίας στην άσκηση εσωτερικού ελέγχου επί της συγκεκριμένης λειτουργίας. Η χρήση διαγραμμάτων ροής στην μελέτη των υποσυστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι ευρέως διαδεδομένη, γιατί παρέχει το πλεονέκτημα της άμεσης και γρήγορης οπτικής άποψης της διαδικασίας υπό μελέτη, αφ ενός και αφ ετέρου της ευκολότερης σε σύγκριση με τη γραπτή, παρουσίασης της συγκεκριμένης διαδικασίας. Απαιτείται βεβαίως η γνώση κάποιων κοινώς αποδεκτών και χρησιμοποιούμενων συμβόλων για καλύτερη επικοινωνία, συνήθως δανειζόμενων από τη μηχανογράφηση, των οποίων η χρήση δεν είναι, βεβαίως, απαραίτητη ή υποχρεωτική. Υπάρχουν στο εμπόριο ειδικοί πλαστικοί χάρακες /οδηγοί, με τη βοήθεια των οποίων είναι πολύ εύκολη και γρήγορη η χάραξη των συμβόλων αυτών.

**2. Ερωτηματολόγιο.** Το ερωτηματολόγιο εσωτερικού ελέγχου συνιστά μια μεθοδική αναφορά μέσω ερωτήσεων σε όλες τις πτυχές του συγκεκριμένου συστήματος και υποσυστήματος συγκεκριμένης εσωτερικής λειτουργίας ή διαδικασίας, με έμφαση και ευαισθησία σε στοιχεία τούτων που αφορούν και μπορούν να αποκαλύψουν την ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ή προβλημάτων. Μια απλούστερη μορφή ερωτηματολογίου αναφέρεται στην ελεγκτική βιβλιογραφία και ως κατάλογος σημείων (checklist).

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται ευρέως από τις μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες διεθνώς, καθόσον τούτο συνιστά πρακτικό τρόπο προσέγγισης της μελέτης εσωτερικού ελέγχου, καθώς και εποπτείας της εν λόγω διαδικασίας σε έναν έλεγχο από τους υπευθύνους της ελεγκτικής ομάδας. Έχει βεβαίως και επικριθεί για την κατάχρηση που γίνεται και με βασικό αλλά και σοβαρό επιχείρημα ότι τούτο αντικαθιστά – ως μηχανιστική διαδικασία απαντήσεων στις ερωτήσεις «ναι», «όχι» πολλές φορές την κριτική σκέψη αυτού που μελετά τα σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι τέτοια που οι αρνητικές απαντήσεις σε κρίσιμες ερωτήσεις σημαίνουν πρόβλημα εσωτερικού ελέγχου στην ελεγχόμενη διαδικασία ή λειτουργία και παραπέμπουν σε ανάληψη μέτρων προς αντιμετώπιση της εντοπισθείσης αδυναμίας από μέρους του ελεγκτή με κατάλληλη διαμόρφωση (και πολλές φορές προσαρμογή του μόνιμου για την συγκεκριμένη επιχείρηση, τουλάχιστον) του προγράμματος ελέγχου, αλλά και σε παράλληλη επισήμανση των εν λόγω αδυναμιών στο γράμμα των ελεγκτών προς τη διοίκηση στο τέλος του ελέγχου. Εννοείται ότι τα ερωτηματολόγια διαφέρουν ως προς το περιεχόμενό τους ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

**3. Γραπτή περιγραφή.** Η μέθοδος της γραπτής περιγραφής αποτελεί μια γραπτή παρουσίαση των φάσεων μιας λειτουργίας, καθώς και των ανθρώπων που υπεισέρχονται σε κάθε φάση με τα αντίστοιχα καθήκοντά τους. Στη μέθοδο αυτή, επιπλέον της περιγραφής των επιμέρους φάσεων της λειτουργίας που περιγράφεται, ο ορκωτός ελεγκτής θα πρέπει συγχρόνως να αποφανθεί και ως προς την ύπαρξη ή μη εκείνων των διαδικασιών οι οποίες συνιστούν μέσα εξάσκησης εσωτερικού ελέγχου και των οποίων η ύπαρξη, στη μέθοδο ερωτηματολογίου, ερευνάται υπό μορφή σαφούς και συγκεκριμένης ερωτήσεως. Η ταυτόχρονη επισήμανση των αδυναμιών επιβάλλεται έτσι ώστε να μην ξεχαστούν από τον ελεγκτή οι σχετικές λεπτομέρειες.

Η γραπτή περιγραφή, ως μέθοδος μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας λειτουργίας, έχει το πλεονέκτημα ότι εξυπηρετεί καλύτερα τις περιπτώσεις μικρών επιχειρήσεων στις οποίες έχει δυνατότητα προσαρμογής, καθώς και το πλεονέκτημα ότι καλύπτει περισσότερες λεπτομέρειες της υπό μελέτη λειτουργίας.

**4. Τεστ.** Αφού έχει, με τον ένα ή τον άλλο από τους παραπάνω τρόπους, την εικόνα των διαφόρων λειτουργιών της μονάδας, πάντοτε με έμφαση κατά την παρουσίασή τους στη διαφάνεια του εσωτερικού τους ελέγχου, ο εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να επιβεβαιώσει πρώτα τη λειτουργία τους κατά τον εμφανιζόμενο τρόπο και μετά να προχωρήσει στην αξιολόγηση του όποιου του εσωτερικού ελέγχου. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη δοκιμή των περιγραφόμενων διαδικασιών. Τούτο μπορεί να γίνει με δυο τρόπους:

α) φυσική παρακολούθηση(όπου είναι δυνατόν) της περιγραφόμενης λειτουργίας από τον εξωτερικό, ορκωτό ελεγκτή, β) αναδρομή όλων των παραστατικών μιας πράξης, που εκτελούνται στα πλαίσια της συγκεκριμένης λειτουργίας, μέσα από όλα τα στάδια της εκτέλεσης της. Η επιβεβαίωση της εκτέλεσης της λειτουργίας, όπως τούτη περιγράφεται μέσα από αυτό τον τρόπο της αναδρομής των παραστατικών, στηρίζεται στη λογική ότι τούτο θα αποδειχθεί αφού τα εν λόγω παραστατικά καλύπτουν και καταγράφουν, υποτίθεται, αυτή τη διαδρομή.

## **6. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ<sup>19</sup>.**

### **6.1 Εισαγωγή.**

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

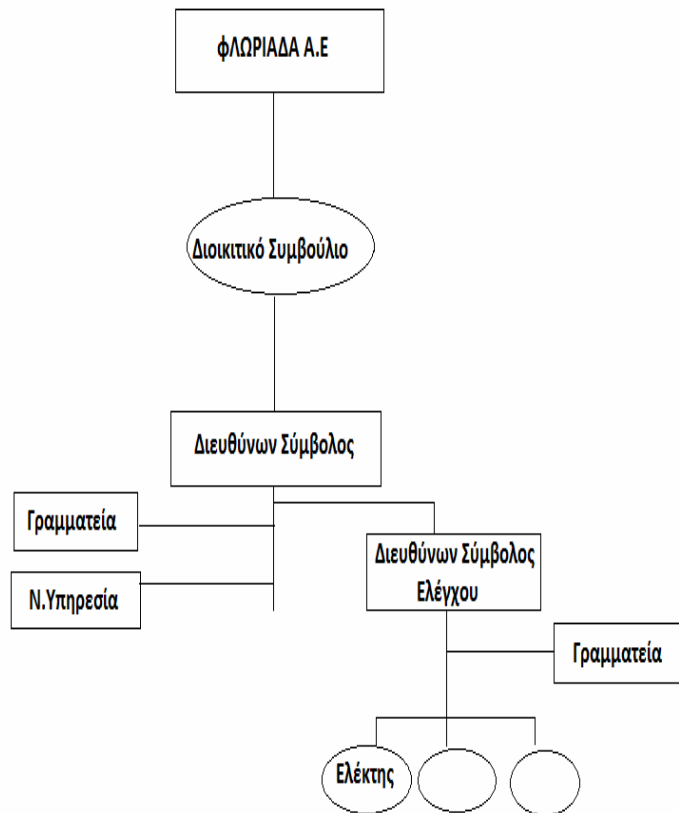
### **6.2 Για μη εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο.**

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

### **Οργανόγραμμα για μη εισηγμένες.**

---

<sup>19</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».



Σχήμα 1: Το οργανόγραμμα για τις μη εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο. Πηγή Παπαστάθης Π.

### 6.3 Για εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Ανάλογα του μεγέθους του οργανισμού εξαρτάται και η σύσταση ορισμένων εποπτικών οργάνων, είτε αυτά επιβάλλονται από διάφορες νομοθετικές διατάξεις της πολιτείας, είτε επιβάλλονται από την ανάγκη για την εύρυθμη λειτουργία της ίδιας της μονάδας. Τη θέσπιση ενός τέτοιου εποπτικού οργανισμού “επιτροπή ελέγχου”, επιβάλλει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14.11.2000 και το νόμο 3016 Φ.Ε.Κ 110 Α’/17.5.2002 σε όλες τις εταιρείες που πρόκειται να εισαχθούν στο Χρηματιστήριο (Χ.Α.Α), ή που ήδη είναι εισηγμένες.

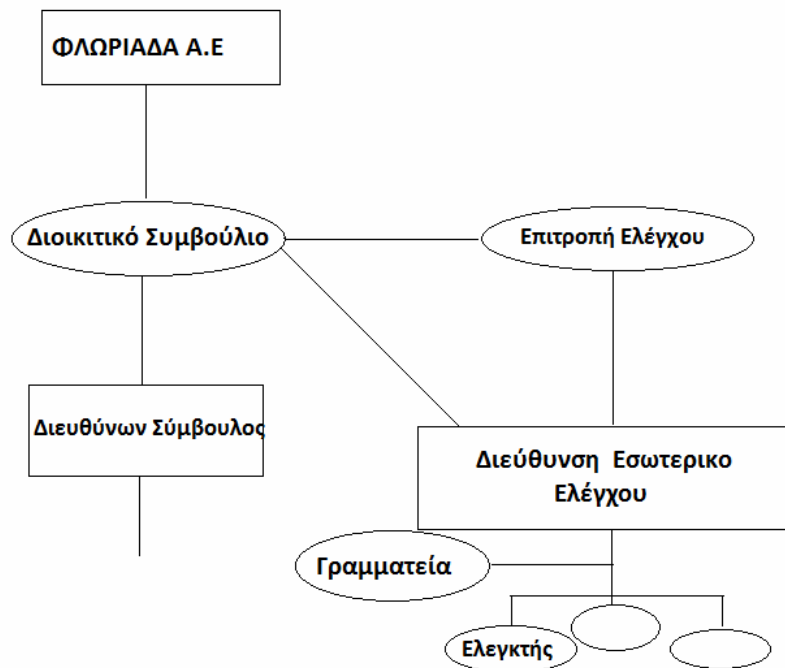
Σύμφωνα με τις αποφάσεις της επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, για την εταιρική διακυβέρνηση<sup>20</sup> “ποιοτικά κριτήρια προβολής εισηγμένων εταιρειών στο

<sup>20</sup> Εταιρική διακυβέρνηση. Κατά την επικρατέστερη άποψη, με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) νοείται ένα σύστημα οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου των ανωνύμων εταιρειών, που έχουν μετοχές εισηγμένες ή που βρίσκονται στη διαδικασία εισαγωγής, τόσο στην κύρια αγορά, όσο και στην παράλληλη .

χρηματιστήριο αξιών'' θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο να διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο, να υπάγεται σε αυτό, ενώ παράλληλα να εποπτεύεται από τριμελή ελεγκτική επιτροπή ''επιτροπή ελέγχου'', η οποία φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία επιτροπή, μέσω τακτικών εκθέσεων ή έκτακτων αναφορών ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.

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

### Οργανόγραμμα για εισηγμένες εταιρείες



Σχήμα 2: Το οργανόγραμμα για τις εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο. Πηγή Παπαστάθης Π.

## **7. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.**

### **7.1 Εισαγωγή.**

Η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο και ανεξάρτητο τμήμα της επιχείρησης το οποίο φέρει την ευθύνη της σωστής λειτουργίας και εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Το τμήμα στελεχώνεται από ειδικά εκπαιδευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό που μέσω τακτικών και έκτακτων ελέγχων προσπαθεί να διαπιστώσει τυχόν αδυναμίες και να προβεί στην λήψη διορθωτικών μέτρων.

### **7.2 Οργάνωση και Διοίκηση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.**

Όπως όλοι γνωρίζουμε το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας κομμάτι της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό η οργάνωση καθώς και η στελέχωση του τμήματος αυτού θα πρέπει να γίνετε βασιζόμενη στα σωστά κριτήρια.

Για την οργάνωση και την διοίκηση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου αρμόδιος είναι ο διευθυντής ελέγχου. Μέσα στις αρμοδιότητες του διευθυντή ελέγχου είναι η σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας, υποβολή του ετήσιου πλάνου δράσης προς την διοίκηση, η καθιέρωση προτύπων και διαδικασιών για την υψηλή ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει, να μεριμνά για την σωστή εκπαίδευση και αξιολόγηση των στελεχών, εποπτεύει από την αρχή έως και το τέλος το ελεγκτικό έργο και προσπαθεί στην δημιουργία ενός κλίματος καλής συνεργασίας και συνεννόηση με τις διευθύνσεις αλλά και με τους εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

### **7.3 Στελέχωση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.**

Βασική προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος από ικανούς και επαγγελματικά καταξιωμένους Εσωτερικούς Ελεγκτές που τον κύριο λόγο επιλογής τους έχει η διοίκηση της επιχείρησης και εν μέρει ο αρμόδιος τμηματάρχης. Η διαδικασία επιλογής πρέπει να γίνετε πολύ προσεκτικά και με αυστηρά κριτήρια. Μερικά απτά κριτήρια επιλογής τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι: η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας, η ικανότητα συνεργασίας, το ενδιαφέρον για συνεχή μάθηση και ενημέρωση για τις εξελίξεις εντός επιχειρησιακού αλλά και εκτός αυτού περιβάλλοντος, οι γνώσεις αλλά και ο τρόπος προσέγγισης και επίλυσης τυχόν προβληματικών καταστάσεων.



#### **7.4 Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου<sup>21</sup>.**

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

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

Επίσης στον κανονισμό- καταστατικό αποτυπώνεται ο κώδικας δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας αυτών, εντός και εκτός εταιρείας, στα πλαίσια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Στο καταστατικό λειτουργίας πρέπει να αποσαφηνίζεται ότι ο έλεγχος δεν καταγράφει και εκδίδει διαδικασίες, όπως επίσης οδηγίες, διατάξεις και εντολές. Επίσης, πρέπει να επισημαίνει ότι οι ελεγκτές δεν έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για δραστηριότητες που ελέγχουν, αν κάτι δεν λειτουργεί σωστά.

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

---

<sup>21</sup> Παπαστάθης Π. (2003), « Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του».

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

## **8. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.<sup>22</sup>**

### **8.1 Τι είναι η Εταιρική Διακυβέρνηση.**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση (Ε.Δ) αποτελεί το νέο πλαίσιο εταιρικής πρακτικής και συμπεριφοράς με στόχο τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και του ευρύτερου επενδυτικού κοινού.

Η πρωτοβουλία διαμόρφωσης νέου πλαισίου Ε.Δ με την αναμόρφωση της νομοθεσίας έχει ως αποτέλεσμα την επιβολή περιοριστικών διατάξεων που δημιουργούν κατ'αρχας αυστηρότερο πλαίσιο λειτουργίας για τις επιχειρήσεις, οι οποίες φοβούνται την επιβολή πρόσθετης γραφειοκρατίας.

Η δημιουργία κατάλληλης και αποτελεσματικής υποδομής για την εφαρμογή της ορθής Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει:

- Τη διαμόρφωση οργάνων διοίκησης με σαφείς ρόλους, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις τόσο των οργάνων όσο και των προσώπων που τα συνθέτουν.
- Τη δημιουργία της οργανωτικής δομής και των εταιρικών διαδικασιών.
- Τη δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Τη δημιουργία συστήματος αποτελεσματικής και δομημένης επικοινωνίας της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, με στόχο την εμπάθυνση της εμπιστοσύνης και με το εσωτερικό της περιβάλλον, με στόχο την αλλαγή κουλτούρας των στελεχών και των εργαζομένων.

Αναμφίβολα, τα παραπάνω, με κατάλληλο σχεδιασμό και αποτελεσματική εφαρμογή, θα προσδώσουν αξία στις επιχειρήσεις: μέσω της βελτίωσης των εσωτερικών τους δομών, αλλά και μέσω της δημιουργίας νοοτροπίας εξωστρέφειας και ενεργού επικοινωνίας με το περιβάλλον τους, διευρύνοντας τα όρια τους και μετατρέποντας σε ανοιχτά, αλληλοεπιδρώντα οργανικά συστήματα.

### **Σύμφωνα με την παράγραφο 3 του άρθρου 7 του Ν.3016:**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να οριστούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι

---

<sup>22</sup> Κάντζος Κ.- Χονδράκη Α. (2006), « Ελεγκτική θεωρία και πρακτική».

και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από την μεταβολή αυτήν.

## **8.2 Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με την Εταιρική Διακυβέρνηση.**

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 3016/2002, η οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου έχει ως εξής:

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από την μεταβολή αυτήν.
4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Σύμφωνα με το άρθρο του Ν. 3016/2002, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και την συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και την εν γένει νομοθεσία που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα και ιδιαίτερα τη νομοθεσία των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής.
- 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.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετοχών.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

## **9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ( RISK BASED INTERNAL AUDITING).**

### **9.1 Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου<sup>23</sup>.**

Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου ορίζεται ως η πιθανότητα μια επιχείρηση να μην επιτύχει τους στόχους της. Πιο αναλυτικά, επιχειρηματικός κίνδυνος είναι η πιθανότητα να συμβεί στο μέλλον ένα γεγονός το οποίο θα επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει τους επιχειρηματικούς σκοπούς της και να εφαρμόσει τις στρατηγικές της. Δηλαδή, ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναφέρεται τόσο στην πιθανότητα ότι κάτι κακό θα συμβεί, όσο και στην πιθανότητα ότι κάτι καλό δε θα συμβεί. Συνεπώς, συνυφασμένη με την έννοια του κινδύνου είναι τόσο η έκθεση στον κίνδυνο ζημιάς(downside risk) όσο και το ενδεχόμενο για κέρδος(upside potential). Το δεύτερο σκέλος ( η πιθανότητα κέρδους) είναι μια πλευρά της έννοιας του κινδύνου στην οποία πολλές φορές δε δίνεται η δέουσα σημασία. Στο παρελθόν, πολλές φορές η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου λανθασμένα περιοριζόταν στους κινδύνους από τη θέση της επιχείρησης στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου( επιτόκια, συναλλαγματική ισοτιμία κ.λπ).Σήμερα για όλους αυτούς τους κινδύνους έχουν αναπτυχθεί αρκετά χρηματοοικονομικά προϊόντα για αντιστάθμιση(hedging). Πρέπει όμως να γίνει σαφές ότι η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου είναι αρκετά ευρύτερη και αναφέρεται σε κάθε μορφή και προέλευσης του κινδύνου που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σαν ζωντανός οργανισμός, στην προσπάθεια επίτευξης της αποστολής της.

Η αντιμετώπιση των κινδύνων μιας επιχείρησης συχνά γίνεται με έναν τρόπο μάλλον πρόχειρο και χωρίς συστήματα ή κεντρικό έλεγχο. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η επιχείρηση, είτε να μη διαχειρίζεται κατάλληλα όλους τους κινδύνους, ή ακόμη να μη γνωρίζει το ύψος της συνολικής έκθεσης της σε αυτούς. Τα τελευταία χρόνια όμως το θέμα του επιχειρηματικού κινδύνου έχει έρθει στο επίκεντρο της δημόσιας προσοχής. Σήμερα έχει γίνει κατανοητό από τη διοίκηση ότι ένα καλά δομημένο και ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων είναι ουσιώδες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, μέτοχοι, επενδυτές και αναλυτές απαιτούν πληροφόρηση για τα εταιρικά συστήματα διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, ενώ οι αρχές εποπτείας, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, καθιστούν τη διοίκηση της επιχείρησης υπεύθυνη για την επάρκεια των συστημάτων αυτών.

---

<sup>23</sup> Καραμάνης Κ.(2008). Σύγχρονη ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα.

## 9.2 Κατηγορίες και διακρίσεις των επιχειρηματικών κινδύνων.

Οι κυριότερες κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες είναι οι παρακάτω<sup>24</sup>:

1. Επιχειρηματικοί κίνδυνοι(business risks): Σχετίζονται με τον κλάδο παραγωγής στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.
2. Εμπορικοί κίνδυνοι(market risks): Αναφέρονται στις απώλειες που πιθανόν να προκύψουν μετά από λανθασμένες κινήσεις στην αγορά. Σημαντικός παράγοντας δημιουργίας εμπορικών κινδύνων είναι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο μπορεί να βρίσκεται μια χώρα.
3. Πιστωτικοί κίνδυνοι(credit risks): Αφορούν την πιθανότητα αδυναμίας της επιχείρησης να εκπληρώσει τις χρηματικές της υποχρεώσεις.
4. Κίνδυνοι ρευστότητας(liquidity risks): Παρουσιάζονται λόγω της απότομης και μη αναμενόμενης αυξομείωσης της τιμής των αγαθών ή υπηρεσιών, η οποία διαταράσσει την ομαλή λειτουργία της αγοράς.
5. Λειτουργικοί κίνδυνοι(operational risks): Αναφέρονται σε επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα της οικονομίας αφού σχετίζονται με βλάβες που παρουσιάζονται στον πάγιο εξοπλισμό(μηχανήματα) λόγω πλημμελούς συντήρησης κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ορισμένες φορές οι κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας προκύπτουν από λανθασμένους χειρισμούς του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της απουσίας επαρκούς γνώσης, ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης.
6. Νομικοί κίνδυνοι(legal risks): Εμφανίζονται σε περιπτώσεις μη τήρησης συμβολαίων και συμβάσεων. Αφορούν καταστάσεις που είναι αντίθετες με το νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

---

<sup>24</sup> Κέφης Βασίλειος .Ανάλυση και διαχείριση κινδύνου στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες. Διοικητική ενημέρωση.

Επίσης οι κίνδυνοι διακρίνονται με βάση διάφορα κριτήρια σε:

1. Ενδογενείς και εξωγενείς κινδύνους.

- Ενδογενής κίνδυνος είναι το γεγονός το οποίο προκύπτει από την ίδια την οικονομική μονάδα ή μέσα από τα πλαίσια των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της( για παράδειγμα, φωτιά στις κτιριακές εγκαταστάσεις της οικονομικής μονάδας).
- Εξωγενής κίνδυνος είναι το γεγονός που προκύπτει εκτός οικονομικής μονάδας.

2. Οικονομικούς, ανθρώπινους, φυσικούς και βιομηχανικούς κινδύνους.

- Οικονομικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που προκύπτει από μια απροσδόκητη αλλαγή στην αγορά αλλά και του οικονομικού περιβάλλοντος της οικονομικής μονάδας.
- Ανθρώπινος κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που προκύπτει από την ανθρώπινη δράση.
- Φυσικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ο οποίος προκύπτει από αιτίες φυσικών φαινομένων( σεισμοί, πλημμύρες, κ.λπ).
- Βιομηχανικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που προκύπτει από την ανθρώπινη δραστηριότητα χωρίς αυτό να σχετίζεται με την ηθελημένη ή αθέλητη δράση του ανθρώπινου παράγοντα.

3. Θελημένους και Αθέλητους κινδύνους.

- Θελημένος κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που προκαλείται εσκεμμένα από κάποιο άτομο με σκοπό κάποιο παράνομο όφελος.
- Μη θελημένος κίνδυνος, ο κίνδυνος αυτός προκύπτει κατά την διάρκεια εκτέλεσης καθηκόντων από απροσεξία ή αμέλεια.

### **9.3 Μεθοδολογία διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου<sup>25</sup>.**

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου περιλαμβάνει την ταυτοποίηση, τη μέτρηση και την κατάλληλη αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων. Η επιτυχής εκτέλεση αυτού

---

<sup>25</sup> Καραμάνης Κ.(2008). Σύγχρονη ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα.



του έργου προϋποθέτει το συντονισμό των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης( οικονομική διεύθυνση, παραγωγή, πωλήσεις και μάρκετινγκ, στρατηγική διοίκηση, διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.) και αποτελεί μια βασική παράμετρο για την επιτυχή πορεία της.

Θεωρώντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο ως την αβεβαιότητα για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (enterprise risk management-ERM), μπορεί να ορισθεί σαν μια διαδικασία αποφάσεων και μέτρων που στοχεύουν στη μείωση της διαφοράς( διακύμανση) μεταξύ των επιδιωκόμενων (μελλοντικών) στόχων και των αποτελεσμάτων<sup>26</sup> που τελικά επιτυγχάνονται. Δηλαδή, διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων του επιχειρηματικού κινδύνου στην καθαρή θέση και τα κέρδη. Ο σκοπός της διαχείρισης βέβαια μπορεί να επεκτείνεται και στην εκμετάλλευση των συνθηκών αβεβαιότητας στο περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης για την ενίσχυση της καθαρής θέσης και των κερδών της επιχείρησης.

Η μεθοδολογία αντιμετώπισης του επιχειρηματικού κινδύνου μπορεί να απεικονισθεί σε ένα πλαίσιο διαχείρισης που αποτελείται από επτά λογικά βήματα:

- I. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων.
- II. Προσδιορισμός επιπέδου αποδεκτού κινδύνου.
- III. Ταυτοποίηση κινδύνων.
- IV. Μέτρηση κινδύνων
- V. Καθορισμός τρόπων αντιμετώπισης.
- VI. Δημοσίευση της στρατηγικής διαχείρισης.
- VII. Παρακολούθηση.

#### **9.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος με βάση τον κίνδυνο (Risk Based Internal Auditing).**

##### **9.4.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της R.B.I.A**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος με βάση τον κίνδυνο(R.B.I.A) αποτελεί την μέθοδο που διαβεβαιώνει ότι η διαχείριση κινδύνων λειτουργεί όπως έχει οριστεί από το διοικητικό συμβούλιο. Σκοπός της μεθόδου R.B.I.A είναι η διαβεβαίωση για τις διαδικασίες που

---

<sup>26</sup> Λογιστικό πρότυπο 5 του Accounting Standards Board της Μ. Βρετανίας.

ακολουθούνται για την διαχείριση των κινδύνων που απειλούν τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Επομένως, οι αρμόδιοι του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να δώσουν έμφαση και να εξετάσουν τα στοιχεία που παρουσιάζονται παρακάτω<sup>27</sup>:

1. Το βαθμό στον οποίο το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση καθορίζουν, αξιολογούν, διαχειρίζονται και παρακολουθούν τους κινδύνους.
2. Την ύπαρξη ενός καταλόγου κινδύνων (προφίλ κινδύνου), ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους σημαντικούς κίνδυνους, και το βαθμό στον οποίο ο σχεδιασμός του ελέγχου μπορεί να βασιστεί πάνω του.
3. Τη σύνθεση ενός περιβάλλοντος ελέγχου (audit universe), το οποίο περιλαμβάνει εκείνους τους ελέγχους που αποσκοπούν στην παροχή της διαβεβαίωσης ότι όλοι οι εγγενείς κίνδυνοι επάνω από το αποδεκτό ποσό κινδύνου διαχειρίζονται καταλλήλως.
4. Τη διεξαγωγή μεμονωμένων ελέγχων, οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα, εάν οι εγγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι από τα αποδεκτά ποσά κινδύνου, ελέγχονται για την μείωση τους στα αποδεκτά ποσά.

Εξίσου σημαντικό ρόλο και θετική επιρροή αποτελεί η R.B.I.A. στην σχέση της με την διεύθυνση. Η παραδοσιακή προσέγγιση που ακολουθείται στην διαδικασία ελέγχου στοχεύει στην ενημέρωση της διεύθυνσης για την διεξαγωγή του ελέγχου, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με μια πιθανή συνάντηση έτσι ώστε να συζητηθούν ο έλεγχος αλλά και οι ανησυχίες της διεύθυνσης. Οι αρμόδιοι για την διεκπεραίωση του ελέγχου αρχικά, προβαίνουν σε διάφορες δοκιμές έτσι ώστε να καταφέρουν να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες και στην συνέχεια να έρθουν σε επαφή με την διεύθυνση έτσι ώστε να την ενημερώσουν για τα αποτελέσματα της έρευνας τους.

Η διεύθυνση συμπεριλαμβάνεται σε πολύ μεγάλη έκταση στην προσέγγιση της R.B.I.A. για τους εξής λόγους:

1. Η μέθοδος R.B.I.A. υπενθυμίζει την ευθύνη που έχει η διεύθυνση για τους κινδύνους και για τον λόγο αυτό οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται θα περιλαμβάνουν περισσότερη συζήτηση με τους διευθυντές περί των κινδύνων και τον τρόπο αντιμετώπισης τους.

---

<sup>27</sup> Griffiths D. (2006). Risk based internal auditing: an introduction.

2. Οι κίνδυνοι που καλούνται να καλύψουν οι έλεγχοι εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης συμπεριλαμβανομένων και διευθυντές τμημάτων που δεν έχουν ελεγχθεί ποτέ μέχρι τώρα. Πολλοί κίνδυνοι κρίνονται σημαντικοί για την οργάνωση για τον λόγο αυτό στις συζητήσεις θα περιλαμβάνονται οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη.
3. Σκοπός των συναντήσεων που πραγματοποιούνται είναι περισσότερο για το τι πρόκειται να κάνει η διεύθυνση έτσι ώστε να αντιμετωπίσει κινδύνους που δεν υπόκεινται σε κατάλληλη διαχείριση.

#### **9.4.2 Σκοπός της R.B.I.A (Risk Based Internal Auditing)**

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας, σκοπός της R.B.I.A είναι η παροχή της λογικής διαβεβαίωσης στο διοικητικό συμβούλιο ότι<sup>28</sup>:

1. Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που έχουν τοποθετηθεί από την διοίκηση μέσα στον οργανισμό (καλύπτοντας όλες τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο εταιρικό, τμήματος, επιχειρηματικής μονάδας, επιχειρηματικής διαδικασίας κτλ.) λειτουργούν όπως ήταν ο σκοπός τους.
2. Οι διαδικασίες της διαχείρισης των κινδύνων είναι υγιούς σχεδιασμού.
3. Οι αντιμετωπίσεις που πραγματοποίησε η διεύθυνση για τους κινδύνους τους οποίους επιθυμεί να διαχειριστεί, είναι εξίσου επαρκείς και αποτελεσματικές στην μείωση των κινδύνων αυτών σε ένα επίπεδο αποδεκτό από το συμβούλιο.
4. Ένα υγιές πλαίσιο ελέγχων είναι εγκατεστημένο ώστε να μειώνει επαρκώς τους κινδύνους που η διεύθυνση επιθυμεί να χειριστεί.

#### **9.4.3 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα R.B.I.A<sup>29</sup>.**

Τα πλεονεκτήματα της R.B.I.A. είναι αξιοσημείωτα:

- Η R.B.I.A. αποτελεί μια απλή έννοια. Δεν απαιτεί περίπλοκούς ορισμούς του εσωτερικού ελέγχου και προσδιορισμό των λειτουργιών που πρέπει να ενσωματώνει, διότι, περικλείει το σύνολο του οργανισμού και των διεργασιών του.

<sup>28</sup> Risk based Internal auditing. (2003). The I.I.A. UK & Ireland.

<sup>29</sup> Griffiths D. (2006). Risk based internal auditing: an introduction.

- Μπορεί εύκολα να απεικονίσει την αναλογία των σημαντικών κινδύνων που έχουν ελεγχθεί και τα αποτελέσματα του ελέγχου παρέχοντας στο διοικητικό συμβούλιο την διαβεβαίωση για την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου της εταιρίας. Η R.B.I.A. συνδέει όλα τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ τους, τις διεργασίες, τους κινδύνους, τους ασφαλιστικούς μηχανισμούς, τα τεστ και τις αναφορές. Η συνάφεια των τεστ μπορεί να προσεγγιστεί σε σχέση με την γνώμη για το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων εξαιτίας των σχέσεων που καθορίζονται στην βάση των δεδομένων του κινδύνου και ελέγχου.
- Η μεθοδολογία της R.B.I.A. γίνεται πιο ένθερμα αποδεκτή από τον οργανισμό. Επειδή η R.B.I.A. απαιτεί την στενή συμμετοχή του οργανισμού στην διεργασία του ελέγχου και τα οφέλη της διεργασίας αυτής γίνονται ξεκάθαρα ορατά, είναι περισσότερο πιθανό να τύχει υποστήριξης σε σχέση με τη μεταχείριση του ελέγχου ως ανεπιθύμητη επιβολή.
- Παρέχει μια σαφή αιτιολόγηση των πόρων. Στην R.B.I.A. το πρόγραμμα του ελέγχου, το οποίο υποκινείται από την αναλογία των κινδύνων στην οποία η ελεγκτική επιτροπή χρειάζεται διασφάλιση, καθορίζει τους απαιτούμενους πόρους. Η προσέγγιση αυτή διαφέρει από την εναλλακτική προσέγγιση όπου οι διαθέσιμοι πόροι καθορίζουν τους ελέγχους που μπορούν να εκτελεστούν. Επίσης, διασφαλίζει ότι οι πόροι κατευθύνονται στον έλεγχο της διαχείρισης των πιο σημαντικών κινδύνων.
- Η ελεγκτική εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και προκλητική για το προσωπικό διότι κατευθύνει την εργασία του και σε μη χρηματοοικονομικές περιοχές.
- Η R.B.I.A. είναι περισσότερο αποτελεσματική διότι κατευθύνει τους ελέγχους σε περιοχές υψηλού κινδύνου σε αντιπαράθεση με τις χρηματοοικονομικές περιοχές που μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν τόσο μεγάλο κίνδυνο. Επιπλέον, εντοπίζει τους κινδύνους πάνω στους οποίους έχουν τοποθετηθεί υπερβολικοί ασφαλιστικοί μηχανισμοί και έρχεται σε αμεσότερη επαφή με τις λειτουργίες του οργανισμού.
- Οι συστάσεις του ελέγχου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ώστε να παρέχουν την μεγαλύτερη δυνατή αξία σε σχέση με τους κινδύνους που μετριάζονται.

Παρόλα ωστόσο τα πλεονεκτήματα η προσέγγιση της R.B.I.A. περιλαμβάνει και μειονεκτήματα τα οποία συνίστανται στα ακόλουθα:

- Η στενότερη σχέση με τον οργανισμό μπορεί να μειώσει την ανεξαρτησία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Η προσέγγιση της R.B.I.A. παρότι οι αρχές που την διέπουν είναι απλές απαιτεί αρκετή δουλειά χρόνο και η παράδοση του τελικού έργου είναι αρκετά περίπλοκη.
- Το υπάρχον προσωπικό μπορεί να χρειαστεί επανεκπαίδευση.
- Εστιάζοντας σε ελέγχους των εγγενών κινδύνων πάνω από το αποδεκτό επίπεδο του κινδύνου, κάποιοι έλεγχοι που προηγουμένως θεωρούτανε σημαντικοί από την διοίκηση, με την νέα προσέγγιση μπορεί να εξαφανιστούν.

## **10. C.O.S.O (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) INTERNAL CONTROL FRAMEWORK.**

### **10.1 Γενικά στοιχεία της επιτροπής C.O.S.O.**

Η επιτροπή C.O.S.O. (committee of sponsoring organizations of the treadway commission) ιδρύθηκε το 1985 στις Ηνωμένες Πολιτείες με σκοπό την υποστήριξη της Εθνικής Επιτροπής για Απατηλή Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση (National Commission of Fraudulent Financial Reporting). Η Εθνική Επιτροπή έλαβε υποστήριξη από πέντε μεγάλους επαγγελματικούς οργανισμούς: το Αμερικάνικο Ίδρυμα Πιστοποιημένων Δημόσιων Λογιστών ( American Institute of Certified Public Accountants), το Ίδρυμα Εσωτερικών Ελεγκτών ( Institute of Internal Auditors), τους Διεθνείς Οικονομικούς Υπαλλήλους Ανωτέρου Επιπέδου ( Financial Executives International), την Αμερικάνικη Ένωση Λογιστικής (American Accounting Association) και την Εθνική Ένωση Λογιστών η οποία στην πορεία άλλαξε ονομασία σε Ίδρυμα Διοικητικών Λογιστών (Institute of Management Accountants).

Το 1992 η Επιτροπή C.O.S.O ανέπτυξε ένα ειδικό πλαίσιο ελέγχου (Internal Control-Integrated Framework) μέσα στο οποίο παρουσιάζονται απόψεις από γνωστούς και αξιόπιστους οργανισμούς σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο οι οποίες και συνέβαλλαν στην διαμόρφωση του.

Το πλαίσιο αυτό απαρτίζεται από τέσσερις τόμους. Ο πρώτος τόμος απευθύνεται προς τα διοικητικά συμβούλια, τα εκτελεστικά στελέχη και στους νομοθέτες. Στον δεύτερο τόμο παρουσιάζεται ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου και τα κριτήρια τα οποία πρέπει να ακολουθήσουν από την διοίκηση, το συμβούλιο και το λοιπό προσωπικό ώστε να μπορούν να αξιολογήσουν σωστά τα Συστήματα Ελέγχου. Ο τρίτος τόμος αποτελεί στην ουσία ένα βοηθητικό εγχειρίδιο το οποίο παρέχει οδηγίες προς τις οικονομικές μονάδες σύμφωνα με τις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου για την δημοσίευση των οικονομικών τους καταστάσεων. Στον τέταρτο τόμο αναφέρονται τα εργαλεία τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το πλαίσιο αυτό εσωτερικού ελέγχου θεωρείται σήμερα από τα πιο ευρέως αναγνωρίσιμα και δυναμικά μοντέλα καθώς συνεχώς εμπλουτίζεται και εξελίσσεται

## 10.2 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με την Επιτροπή C.O.S.O.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο είναι ο ακόλουθος<sup>30</sup>:

«Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία διεργασία η οποία διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
2. αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών
3. συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.»

Ο παραπάνω ορισμός απεικονίζει ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες:

- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι *μια διεργασία*. Είναι ένα μέσο προς το τέλος, όχι το τέλος το ίδιο.
- Ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάζεται από τους *ανθρώπους*. Δεν συνιστά μόνο πολιτικές εγχειρίδια και πρότυπα, αλλά ανθρώπους σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- Ο εσωτερικός έλεγχος αναμένεται για να παρέχει μόνο *λογική διαβεβαίωση*<sup>31</sup>, και όχι απόλυτη διαβεβαίωση, στη διοίκηση της οντότητας και το συμβούλιο.
- Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων σε μια ή περισσότερες ξεχωριστές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες

---

30 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (1992), Internal Control Integrated Framework.

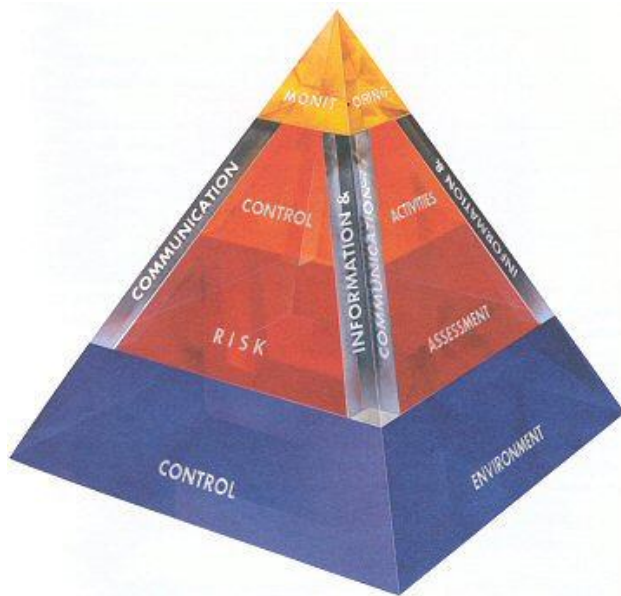
31 Ο εσωτερικός έλεγχος, άσχετα από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί, μπορεί να παρέχει μόνο τη λογική διαβεβαίωση στη διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας. Η πιθανότητα της επίτευξης των στόχων επηρεάζεται από περιορισμούς έμφυτους σε όλα τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Αυτοί περιλαμβάνουν την πραγματικότητα ότι η ανθρώπινη κρίση στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι λανθασμένη και το ενδεχόμενο διακοπής (κατάρρευσης) των λειτουργιών λόγω ανθρώπινων αποτυχιών όπως απλά σφάλματα ή λάθη. Επιπλέον, οι έλεγχοι μπορούν να παρακαμφθούν από τη συνεργία δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Τέλος, η διεύθυνση έχει τη δυνατότητα να αγνοήσει ή να υπερβεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

### 10.3 Συνιστώσες του Ελέγχου.

Σύμφωνα με την αναφορά του πλαισίου C.O.S.O. ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελείται από τις πέντε ακόλουθες συνιστώσες:

1. Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment).
2. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment).
3. Δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities).
4. Πληροφορία και επικοινωνία (Information & Communication).
5. Παρακολούθηση (Monitoring).

Οι συνιστώσες αυτές είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και οφείλονται στον τρόπο διοίκησης της οικονομική μονάδας. Οι συνιστώσες αυτές απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 3: Οι συνιστώσες του πλαισίου, πηγή C.O.S.O, 1992.

Σκοπός των παραπάνω συνιστώσεων είναι να δημιουργήσουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη ενός ισχυρού και υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες ελέγχου αλλά και όλοι οι υπόλοιποι μηχανισμοί εντοπίζουν και αξιολογούν τους διάφορους κινδύνους και στην συνέχεια να προσπαθήσουν να τους ελαχιστοποιήσουν. Όλες οι σημαντικές πληροφορίες που έχουν θέμα τους κινδύνους

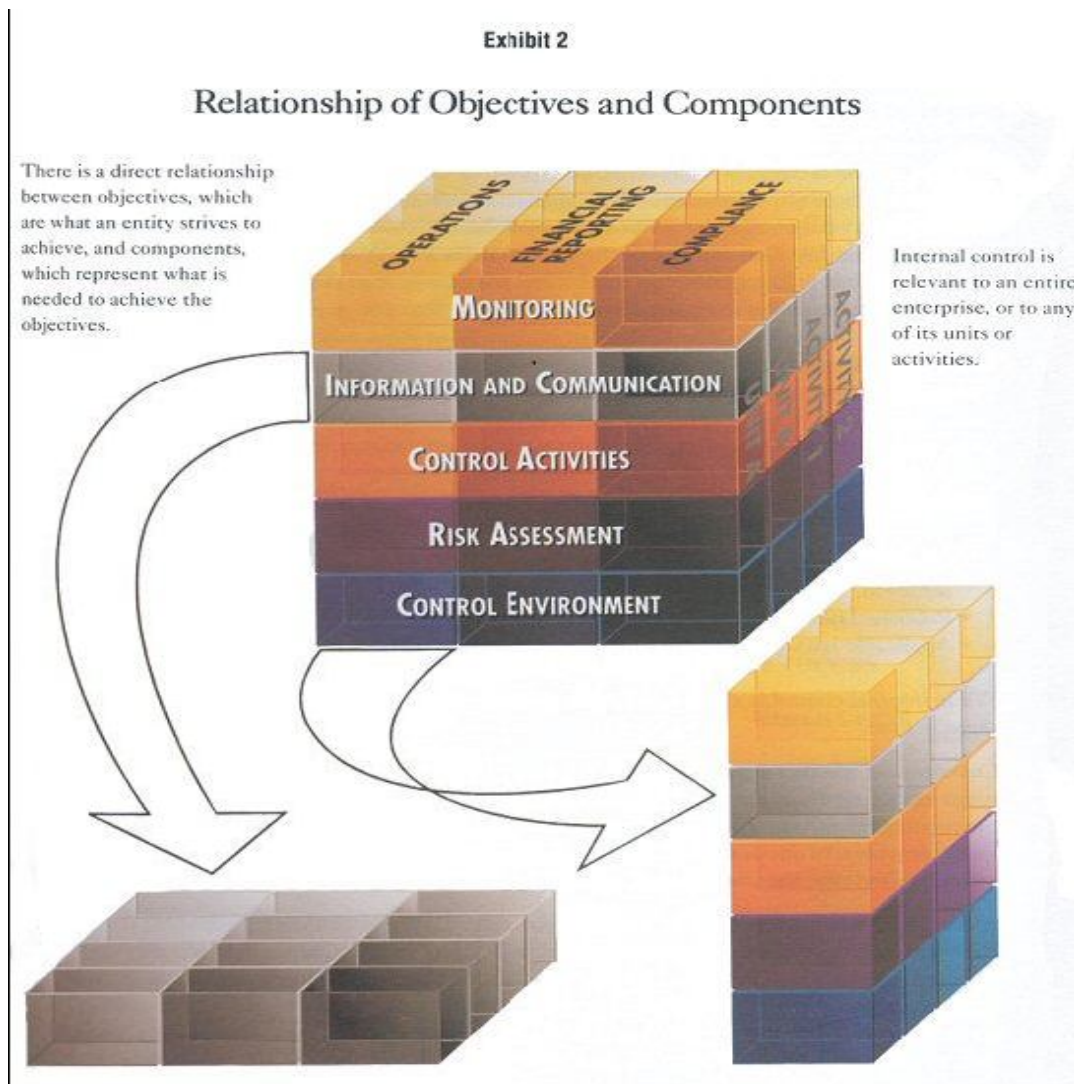


αλλά και την πραγματοποίηση των στόχων, γνωστοποιούνται με την χρήση συγκεκριμένων πληροφοριακών καναλιών προς όλη την οικονομική μονάδα.

### **Η σχέση μεταξύ των αντικειμενικών στόχων και των συνιστώσων.**

Η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους στόχους, τους οποίους θέλει να πραγματοποιήσει μια οικονομική μονάδα και στις συνιστώσες, τις απαιτήσεις για την επίτευξη των στόχων είναι άμεση. Η σχέση αυτή απεικονίζεται παρακάτω από μια τρισδιάστατη μήτρα στο σχήμα 2.

Στο παρακάτω σχήμα, οι κάθετες στήλες είναι οι λειτουργίες, οι χρηματοοικονομικές αναφορές και η συμμόρφωση δηλαδή οι στόχοι που θέλει να πραγματοποιήσει. Οι σειρές αποτελούν τις πέντε συνιστώσες και η τρίτη διάσταση αφορά τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας.



Σχήμα 4: Σχέση αντικειμενικών στόχων και συνιστωσών εσωτερικού ελέγχου, πηγή C.O.S.O.

όπως παρατηρούμε στο παραπάνω σχήμα κάθε συνιστώσα συνδέεται και με τις τρεις κατηγορίες στόχων( λειτουργίες, χρηματοοικονομικές αναφορές και συμμόρφωση) αλλά ότι και οι πέντε συνιστώσες αλληλοσχετίζονται η μία με την άλλη. Ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται σε ολόκληρη την οικονομική μονάδα ή σε κάποιο από τα τμήματα της, αυτό παρατηρούμε στην τρίτη διάσταση καθώς σε αυτή εντάσσονται θυγατρικές, τμήματα ή άλλοι επιχειρηματικοί οργανισμοί ή δραστηριότητες από την αγορά, την προώθηση και την παραγωγή της.

#### **Αποτελεσματικότητα του ελέγχου.**

Για να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα με το πλαίσιο, θα πρέπει η διεύθυνση αλλά και το διοικητικό συμβούλιο να διέπονται από την λογική διαβεβαίωσης ότι:

- ✓ οι οικονομικές καταστάσεις που γνωστοποιούνται δημοσίως είναι συνταγμένες με αξιοπιστία.
- ✓ να τηρούνται οι κανονισμοί και οι απαραίτητοι νόμοι.
- ✓ να έχουν επίγνωση του επιπέδου στο οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργικοί στόχοι τις οικονομικής μονάδας.

Ο χαρακτηρισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ως “ αποτελεσματικό” απορρέει από το πόσο αποτελεσματικά λειτουργούν οι πέντε συνιστώσες καθώς χάρης την αποτελεσματική τους λειτουργία επιτυγχάνονται μία ή και περισσότερες από τις προαναφερθείσες κατηγορίες στόχων. Εξίσου σημαντικό να αναφέρουμε ότι η εφαρμογή των πέντε συνιστώσων μέσα στην μονάδα δεν προϋποθέτει ότι θα έχουν την ίδια λειτουργία ή τις ίδιες αποδόσεις και σε άλλες οικονομικές μονάδες. Οι συνιστώσες και τα κριτήρια πρέπει να εφαρμόζονται για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τους **O’Reilly V., McDonnell P., Winograd B. και Jaenicke H. (1998-2002)**, οι παράγοντες που μπορούν να μειώσουν ή να εξαφανίσουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων είναι οι ακόλουθοι<sup>32</sup>:

Εσφαλμένες κρίσεις στην λήψη αποφάσεων ή λάθη στην εφαρμογή από την πλευρά του ατόμου που είναι υπεύθυνο για την εγκατάσταση ή εκτέλεση του ελέγχου.

- Συνεργία μεταξύ των ατόμων, που παρακάμπτουν τους ελέγχους ή των οποίων η

---

<sup>32</sup> O’Reilly V, McDonnell P, Winograd B, Jaenicke H., Montgomery’s Auditing 12th Edition, John Willey & Sons Inc, 1998-2002.

αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το διαχωρισμό των καθηκόντων.

- Η καταπάτηση των ασφαλιστικών μηχανισμών από τη διοίκηση.

### **10.3.1 Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment).**

Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί το κύριο θεμέλιο του πλαισίου καθώς και την βάση για τις υπόλοιπες συνιστώσες, συμπεριλαμβάνει τις ικανότητες, τις στάσεις και γενικά τις ενέργειες του προσωπικού μιας οικονομικής μονάδας και κυρίως της διοίκησης της λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ενέργειες αυτές μπορούν να επιφέρουν συνέπειες στην λειτουργία αλλά και στον έλεγχο της επιχείρησης.

Παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον ελέγχου μιας οικονομικής μονάδας είναι οι παρακάτω:

- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες.
- Δέσμευση για ικανότητα.
- Συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου.
- Φιλοσοφία και τρόπος λειτουργίας της διοίκησης.
- Οργανωτική δομή.
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Ακεραιότητα και ηθικές αξίες. Η ακεραιότητα και ηθικές αξίες αποτελούν βασικό κομμάτι του περιβάλλοντος ελέγχου καθώς ασκούν επιρροή στον σχεδιασμό, τη διεύθυνση και την παρακολούθηση όλων των υπόλοιπων συνιστωσών του πλαισίου. Για την σωστή ανάπτυξη και διατήρηση της ακεραιότητας και των ηθικών αξιών μέσα στην οικονομική μονάδα, αρμόδια τίθεται η διοίκηση της η οποία θέτοντας στόχους και παρέχοντας την σωστή ηθική καθοδήγηση εξαλείφοντας ή μειώνοντας τα κίνητρα ανήθικης ή παράνομης δραστηριότητας. Για την σωστή καθοδήγηση θα μπορούσε να εφαρμοστεί ένας γραπτός κώδικας δεοντολογίας χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι θα τηρείται από το προσωπικό και για το λόγο αυτό η καλύτερη παρότρυνση για την συμμόρφωση με τα ηθικά πρότυπα θα πρέπει να γίνεται μέσα από την διοίκηση με δράσεις και διάφορα παραδείγματα.

Δέσμευση για ικανότητα. Βασική προϋπόθεση στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας είναι η γνώση και οι ικανότητες των ατόμων που την αποτελούν.

Φυσικά η γνώση και η ικανότητα εξαρτώνται από την νοημοσύνη του ατόμου, την εμπειρία και την κατάρτιση του έτσι ώστε και η διοίκηση βάσει αυτών μπορεί και κάνει καταμερισμό αρμοδιοτήτων και θέσεων εργασίας.

Συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου. Το διοικητικό συμβούλιο καθώς και η επιτροπή ελέγχου ασκούν σημαντική επιρροή στην συνείδηση του προσωπικού της οικονομικής μονάδας για την σωστή εκτέλεση του ελέγχου. Με σοβαρότητα και υπευθυνότητα ασκούν τις αρμοδιότητες τους, παρακολουθούν και συμμετέχουν ενεργά στις πολιτικές και σε όλες τις ενέργειες της μονάδας. Παράγοντες που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου αλλά και της επιτροπής ελέγχου είναι:

- Η ανεξαρτησία από την διεύθυνση.
- Η εμπειρία και το ηθικό ανάστημα των μελών του.
- Η έκταση της συμμετοχής και η διερεύνηση των δραστηριοτήτων της οντότητας.
- Η καταλληλότητα των δράσεων τους.
- Ο βαθμός στον οποίο εγείρονται και επιλύονται δύσκολα ερωτήματα με τη διεύθυνση.
- Η αλληλεπίδραση τους με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές.

Φιλοσοφία και τρόπος λειτουργίας της διοίκησης. Η φιλοσοφία καθώς και το ύφος λειτουργίας της διοίκησης ασκούν σημαντική επιρροή στον τρόπο που διοικάτε η επιχείρηση. Όταν μια οικονομική μονάδα που αντιμετωπίζει επιτυχώς σημαντικούς και ποικίλους κινδύνους που την περιβάλουν έχει διαφορετική προοπτική έλεγχο σε αντίθεση βέβαια με κάποια άλλη οικονομική μονάδα η οποία δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τους κινδύνους έχοντας οικονομικές ή και ρυθμιστικές επιπτώσεις. Ο τρόπος ελέγχου της λειτουργίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως επίσημος και ανεπίσημος καθώς στον επίσημο έλεγχο το ενδιαφέρον μπορεί να επικεντρωθεί σε έγγραφες υποδείξεις πολιτικών εφαρμογών και δεικτών απόδοσης σε αντίθεση με τον ανεπίσημο ο οποίος κατά ένα μεγάλο ποσοστό ο έλεγχος των λειτουργιών γίνεται με προσωπική επαφή με τους κύριους διευθύνοντες της εταιρείας. Επιπλέον στοιχεία για την φιλοσοφία αλλά και για τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης αποτελούν το ύφος απέναντι στις χρηματοοικονομικές αναφορές, την στάση που κρατούν(συντηρητική ή

επιθετική) ανάλογα με την επιλογή των λογιστικών αρχών καθώς επίσης και την στάση στις λογιστικές λειτουργίες, στις λογιστικές εκτιμήσεις, στο προσωπικό αλλά και στην επεξεργασία των δεδομένων της εταιρείας.

Οργανωτική δομή. Βάση της οργανωτικής δομής μιας οικονομικής μονάδας σχεδιάζονται, εκτελούνται, ελέγχονται και παρακολουθούνται όλες οι δραστηριότητες που εκτελούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Μέσα στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής περιλαμβάνεται η εξέταση για τις αρμοδιότητες σε κάθε τομέα, των ευθυνών αλλά και την καθιέρωση υποβολής αναφορών. Για το αν μια οργανωτική δομή μιας οικονομικής μονάδας κρίνεται κατάλληλη εξαρτάται από το μέγεθος της αλλά και από τις δραστηριότητες της. Σημαντικό ρόλο στην διάρθρωση της οργανωτικής δομής συντελούν παράγοντες όπως η τεχνολογία στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή από άλλους εξωτερικούς παράγοντες όπως τα νομοθετικά πλαίσια.

Ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Σε όλες τις οικονομικές μονάδες, ανεξαρτήτου μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους υπάρχει ιεραρχία κατανομής αρμοδιοτήτων και ευθυνών για τις δραστηριότητες λειτουργίας της. Σκοπός της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και ευθυνών είναι μέσα από αυτό άτομα του προσωπικού της να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία στην χειρισμό και στην επίλυση διαφόρων ζητημάτων και προβλημάτων ενώ παράλληλα ελέγχει την γνώση και την εμπειρία του ατόμου, πολιτικές, επιχειρηματικές, πρακτικές αλλά και τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για την εκτέλεση των καθηκόντων. Κυριότερος σκοπός της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και ευθυνών είναι μέσα από πολιτικές και την επικοινωνία να καταφέρει να διασφαλίσει ότι όλο το προσωπικό έχει κατανοήσει τους στόχους της μονάδας καθώς και τα όρια της αρμοδιότητας και το επίπεδο ευθύνης που φέρει το κάθε άτομο.

Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Οι πολιτικές και οι πρακτικές που ακολουθούνται από μια οικονομική μονάδα για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της μεταφέρουν στο προσωπικό της ποιο είναι το επίπεδο ακεραιότητας, ηθικής συμπεριφοράς και ικανοτήτων που αναμένει. Οι πολιτικές και οι πρακτικές σχετίζονται με αναλυτικές συνεντεύξεις βασιζόμενες σε πρότυπα για την επιλογή των ικανότερων ατόμων έτσι ώστε να γίνει η πρόσληψη και στην συνέχεια η κατεύθυνση, η αξιολόγηση, η προώθηση, η αμοιβή, η συμβουλευτική και οι διορθωτικές δράσεις.

Όλα τα παραπάνω δεσμεύουν την οικονομική μονάδα προς όλο το σύνολο το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει.

### **10.3.2 Εκτίμηση Κινδύνου( Risk Assessment).**

Κάθε οικονομική μονάδα έρχεται αντιμέτωπη με διαφορετικά είδη κινδύνων που προέρχονται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι και πρέπει να εκτιμηθούν. Προϋπόθεση για την εκτίμηση του κινδύνου είναι και η καθιέρωση των στόχων της οικονομικής μονάδας καθώς βάση αυτών και του σωστού προσδιορισμού και ανάλυσης του κινδύνου προβαίνουν στον τρόπο διαχείρισης του. Για τον λόγο λοιπόν, ότι ζούμε σε ένα περιβάλλον που συνεχώς παρατηρούμε οικονομικές, βιομηχανικές, ρυθμιστικές και άλλες επιχειρηματικές αλλαγές κρίνονται απαραίτητοι οι κατάλληλοι μηχανισμοί για την σωστή αξιολόγηση των κινδύνων που παρουσιάζονται με αυτή την συνεχή αλλαγή.

Κυριότεροι κίνδυνοι βάση των αλλαγών αυτών είναι:

- *Αλλαγή επιχειρησιακού περιβάλλοντος.* Η αλλαγή αυτή μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και σε διαφορετικά είδη κινδύνων.
- *Νέο προσωπικό.* Το νέο προσωπικό πιθανόν μπορεί να δώσει προσοχή στους στόχους που έχουν τεθεί έτσι ώστε να μην μπορεί να κατανοήσει την κουλτούρα και τον εσωτερικό έλεγχο της οικονομικής μονάδας.
- *Νέα ή βελτιωμένα συστήματα πληροφοριών.* Οι ραγδαίες αλλαγές που παρατηρούνται στα πληροφοριακά συστήματα μπορούν και επηρεάζουν και να αλλάζουν τους κινδύνους που έχουν να κάνουν με τον εσωτερικό έλεγχο.
- *Νέα τεχνολογία.* Η νέα τεχνολογία για την παραγωγική διαδικασία ή για τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να επιφέρει αλλαγή στον κίνδυνο.
- *Νέες γραμμές προϊόντων ή δραστηριότητες.* Νέοι κίνδυνοι μπορούν να δημιουργηθούν όταν η επιχείρηση ξεκινήσει νέες δραστηριότητες ή προϊόντα άγνωστα προς αυτήν.
- *Ταχεία ανάπτυξη.* Σε μία ταχεία ανάπτυξη των λειτουργιών της επιχείρησης τα υπάρχοντα συστήματα μπορεί να υποστούν πίεση έτσι ώστε να οδηγήσει σε κατάρρευση των ασφαλιστικών μηχανισμών.

- *Εταιρική αναδιάρθρωση.* Η εταιρική αναδιάρθρωση συνήθως συνοδεύεται από μείωση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και αλλαγές στις αρμοδιότητες και στα καθήκοντα του προσωπικού της.
- *Ξένες επιχειρήσεις.* Η επέκταση αλλά και η απόκτηση σε ξένες επιχειρήσεις και αγορές εγκυμονεί κινδύνους πρωτόγνωρους που πρέπει να διερευνηθούν από την διεύθυνση και το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας.

### **16.3.3 Δραστηριότητες Ελέγχου(Control Activities).**

Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες οργάνωσης της επιχείρησης. Σκοπός των δραστηριοτήτων ελέγχου είναι η διασφάλιση ότι ακολουθούνται οι οδηγίες που έχουν δοθεί από την διοίκηση καθώς και ότι εφαρμόζονται τα απαραίτητα μέτρα για την σωστή και άμεση αντιμετώπιση τυχών κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι ένα φάσμα που περιλαμβάνει πολιτικές και διάφορες διαδικασίες όπως, εγκρίσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αναθεωρήσεις λειτουργικών αποδόσεων αλλά και διαχωρισμό καθηκόντων.

### **10.3.4 Πληροφορία και Επικοινωνία (Information & Communication ).**

Σημαντικό ρόλο μέσα στην οικονομική μονάδα έχουν τα πληροφοριακά συστήματα καθώς είναι αυτά που παρέχουν αναφορές για τα επιχειρησιακά και τα οικονομικά καθώς και πληροφορίες συμμόρφωσης για την ενίσχυση της διοίκησης και του ελέγχου της. Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων εντοπίζονται εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα και δραστηριότητες έτσι ώστε να προβαίνουν στην σωστή λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων. Εξίσου σημαντικό ρόλο μέσα στην μονάδα κατέχει και η επικοινωνία η οποία και πρέπει να υπάρχει σε όλα τα τμήματα της. Για να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η επικοινωνία θα πρέπει όλο το προσωπικό της μονάδας να μπορεί να κατανοήσει με σαφήνεια το μήνυμα της διοίκησης και να υποδείξει την απαραίτητη σοβαρότητα και υπευθυνότητα αλλά το κυριότερο να έχει κατανοήσει την θέση που κατέχει στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Αποτελεσματική επικοινωνία επίσης θα πρέπει να υπάρχει και με τα υπόλοιπα συμβαλλόμενα άτομα όπως μετόχους, πελάτες, προμηθευτές και διάφορες ρυθμιστικές αρχές.

### **10.3.5 Παρακολούθηση(Monitoring).**

Για την διασφάλιση της ποιότητας και της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου να ελέγχονται ανελλιπώς. Ο έλεγχος αυτών πραγματοποιείται από συνεχόμενες παρακολουθήσεις ή από διάφορες αξιολογήσεις ή και τον συνδυασμό και των δύο. Κατά την διάρκεια της παρακολούθησης των συστημάτων συμμετέχουν η διοίκηση με δραστηριότητες επίβλεψης αλλά και όλο το προσωπικό της οικονομικής μονάδας αναλαμβάνοντας δράση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η συχνότητα και η έκταση των αξιολογήσεων αυτών γίνεται κυρίως για την εκτίμηση των κινδύνων αλλά και για το πόσο αποτελεσματικές είναι οι διαδικασίες παρακολούθησης. Σε τυχόν εντοπισμό αδυναμίας του εσωτερικού ελέγχου ειδοποιούνται οι υπεύθυνοι και στην συνέχεια γνωστοποιείται το θέμα στην διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο.



## **11. ΕΡΕΥΝΕΣ- ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ & ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

### **11.1 Παγκόσμια Έρευνα για τον Εσωτερικό Έλεγχο και την Διαχείριση των Κινδύνων.**

Σύμφωνα με τις έρευνες της PricewaterhouseCoopers(Pwc) μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών λογιστικής, ελέγχου, τήρησης βιβλίων καθώς και παροχή φορολογικών συμβουλών, οι οποίες έρευνες διεξάγονται σε ετήσια παγκόσμια βάση, αναλύει και καταγράφει απόψεις αξιόλογων και καταξιωμένων στελεχών εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων

Τα συμπεράσματα της ετήσιας -έβδομης κατά σειρά- παγκόσμιας Έρευνας της Pwc για τον εσωτερικό έλεγχο - «State of the Internal Audit 2011»<sup>33</sup>, στην οποία πήραν μέρος περισσότερα από 2.500 διευθυντικά στελέχη εσωτερικού ελέγχου από 46 χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, αφενός αναβαθμίζουν περαιτέρω τον σημαντικό ρόλο που έχει ο εσωτερικός έλεγχος για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών κινδύνων που σχετίζονται με τις εταιρικές στρατηγικές αφετέρου, όμως, ανέδειξαν και σημαντικές ασυμφωνίες.

Δηλαδή, σε άλλους τομείς επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους οι διοικήσεις των εταιρειών και σε άλλους στρέφουν την προσοχή τους οι εσωτερικοί ελεγκτές. Για παράδειγμα, ενώ οι διοικήσεις επιδιώκουν ανάπτυξη σε νέες γεωγραφικές αγορές, οι εσωτερικοί ελεγκτές απαντούν ότι η περιοχή αυτή βρίσκεται έξω από την εμβέλεια των δραστηριοτήτων τους. Επίσης, ενώ το 70% των διοικήσεων σχεδιάζουν άμεσες επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, το ποσοστό των εσωτερικών ελεγκτών που σχεδιάζουν έλεγχο για την αντίστοιχη περιοχή δεν ξεπερνά το 25%. Υπάρχει, ωστόσο και μια σημαντική περιοχή κινδύνου στην οποία διοικήσεις και ελεγκτές συμπίπτουν. Είναι οι κίνδυνοι γύρω από την κανονιστική και νομοθετική συμμόρφωση. Επίσης, οι τρεις σημαντικές περιοχές και οι σχετικοί επιχειρησιακοί κίνδυνοι, όπως τους αναγνώρισε η Έρευνα -και καλεί τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου να στρέψουν την προσοχή τους- είναι κατ αρχήν η Στρατηγική Ανάπτυξη, οι αναδυόμενες αγορές, συγχωνεύσεις και εξαγορές, νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η Πληροφορική - η ασφάλεια και προστασία δεδομένων και οι αναδυόμενες τεχνολογίες, όπως eMobility, cloud computing. Και το

---

<sup>33</sup> PricewaterhouseCoopers (Pwc), «State of the Internal Audit 2011», kathimerini, 02/07/2011.

Ρυθμιστικό Πλαίσιο - η αβεβαιότητα και οι συνεχείς μεταβολές στο κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο που δίνουν την ευκαιρία στον εσωτερικό έλεγχο να συνδράμει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών και αποδοτικών προγραμμάτων συμμόρφωσης.

«Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σημαντικό να συμβαδίζουν με τις στρατηγικές των διοικήσεων των εταιρειών τους», επισημαίνει ο επικεφαλής του Τμήματος Παροχής Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου της PwC κ. Κώστας Περρής. Και υπογραμμίζει ότι οι περιοχές που ανέδειξε η έρευνα -όπως και οι σχετικοί με αυτές κίνδυνοι- μεταβάλλονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. «Αν ο εσωτερικός έλεγχος ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές, αυξάνονται οι πιθανότητες αναγνώρισής του από τη διοίκηση ως μια σημαντική λειτουργία που μπορεί να προσφέρει πραγματική αξία στην επιχείρηση».

Για την **8η Παγκόσμια Ετήσια Έρευνα της PwC σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο**<sup>34</sup>, η οποία διεξήχθη την περίοδο Νοεμβρίου 2011–Ιανουαρίου 2012. Στην έρευνα συμμετείχαν πάνω από 1.500 στελέχη σε 64 χώρες. Από την Ελλάδα συμμετείχαν περισσότερες από 20 επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, από όλους σχεδόν τους κλάδους της οικονομίας (τράπεζες, ασφάλειες, βιομηχανία, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές, εμπόριο, υγεία).

Για πρώτη φορά εκτός από τη συμμετοχή Διευθυντών Εσωτερικού Ελέγχου, η PwC εξέτασε το επάγγελμα και από μία άλλη οπτική γωνία: Οικονομικοί Διευθυντές, Διευθύνοντες Σύμβουλοι, μέλη Επιτροπών Ελέγχου και άλλοι ενδιαφερόμενοι stakeholders κατέθεσαν τις απόψεις τους για τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου εντός της κάθε επιχείρησης, καθώς και για την υποστήριξη που μπορεί να παρέχει στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων.

Σύμφωνα με την έρευνα, τα τρία τέταρτα των ερωτηθέντων καταδεικνύουν την παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα ως τον σημαντικότερο κίνδυνο για τις εταιρείες το 2012. Οι επιχειρήσεις επιζητούν από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να διευρύνουν τον ρόλο τους, βοηθώντας τις διοικήσεις να αντιμετωπίζουν άμεσα τους κινδύνους που αλλάζουν ταχύτατα μορφή, όπως η προστασία δεδομένων και οι απαιτήσεις του ρυθμιστικού πλαισίου.

**Ο Κυριάκος Ανδρέου**, Partner, επικεφαλής του Συμβουλευτικού Κλάδου της PwC στην Ελλάδα δήλωσε: «*Η πλειοψηφία των διοικούντων που ερωτήθηκαν μας απάντησαν*

---

<sup>34</sup>PricewaterhouseCoopers (PwC), « 8<sup>η</sup> Παγκόσμια Ετήσια Έρευνα της PwC σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο », 28/03/2012.

*ότι ο τρόπος που οι εταιρείες τους διαχειρίζονται τους κινδύνους δεν τους κάνει να αισθάνονται ασφαλείς, αν και σε ποσοστό 74% δήλωσαν ότι έχουν σχεδιάσει και θέσει σε εφαρμογή τυποποιημένες διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου (Enterprise Risk Management). Σε αυτό το περιβάλλον, ο πήχης για τις Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου έχει ανέβει σημαντικά, καθώς θα πρέπει να αποδείξουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.»*

Οι επιτυχημένες Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστρώνουν το ελεγκτικό τους πλάνο βάσει μίας συνολικής, τυποποιημένης και επιστημονικής αξιολόγησης κινδύνων, η οποία λαμβάνει υπόψη της τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας. Εντούτοις, σύμφωνα με την έρευνα, αυτό δεν συμβαίνει στο 45% των επιχειρήσεων. Ως κύρια αιτία για αυτό το γεγονός οι ερωτηθέντες κατέδειξαν την «αντίσταση στην αλλαγή» λόγω παγιωμένων αντιλήψεων εντός της επιχείρησης, ενώ ως εξίσου σημαντική αναγνωρίστηκε και η «έλλειψη των απαιτούμενων πόρων ή και γνώσεων» από πλευράς των στελεχών του Εσωτερικού Ελέγχου.

**Ο Κώστας Περρής**, επικεφαλής του τμήματος παροχής υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου της PwC στην Ελλάδα, σημειώνει ότι: *«Η έρευνα δείχνει ότι οι διοικήσεις απαιτούν από τις Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις ως προς τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρησή τους. Καθώς όμως πολλές φορές οι αναγκαίες γνώσεις δεν βρίσκονται εντός της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, η συμβολή της στην προληπτική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων γίνεται όλο και πιο δύσκολη, σε μία εποχή όπου αυτό ακριβώς είναι το ζητούμενο από τις διοικήσεις των εταιρειών.»*

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν κορυφαία τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνουν την ενεργή παροχή συμβουλών στις διοικήσεις των εταιρειών τους, σχετικά με τρόπους βελτίωσης της διαχείρισης των κινδύνων, όχι απλώς την παράθεση ευρημάτων και κενών ασφαλείας.

Απομονώνοντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σε εταιρείες όπου, κατά δήλωσή τους, οι κίνδυνοι διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα, το 78% ανέφερε ότι ο /η Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου έχει ενεργό ρόλο στα Συμβούλια Διεύθυνσης (executive meetings). Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη τη διαδικασία Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου κατά την κατάστρωση του ελεγκτικού πλάνου και είναι σε

επιφυλακή για άμεση προσαρμογή του πλάνου αυτού, μόλις εντοπισθούν μεταβολές στο περιβάλλον των κινδύνων.

Ο Κώστας Περρής προσέθεσε: *«Προκειμένου να αναγνωρισθούν ως σημαντικοί επιχειρηματικοί εταίροι, οι Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να κάνουν αρκετά περισσότερα από απλούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους ή ελέγχους συμμόρφωσης. Θα πρέπει να παρέχουν διασφάλιση σε σχέση με ένα πολύ ευρύτερο φάσμα επιχειρηματικών κινδύνων, να επιδεικνύουν οξυδέρκεια και να μπορούν να παρουσιάσουν την άποψή τους στις διοικήσεις με ευθύ και κατανοητό τρόπο. Η έρευνα της PwC επιβεβαιώνει ότι τα Διοικητικά Συμβούλια, οι Επιτροπές Ελέγχου και οι διοικήσεις των εταιρειών αναμένουν περισσότερα από τον Εσωτερικό Έλεγχο. Θέλουν να είναι «το μάτι και το αυτί τους» εντός της εταιρείας, δίνοντάς τους τη διασφάλιση ότι οι σημαντικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι έχουν την κατάλληλη διαχείριση. Παρόλο που η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι καταφανής, η πρόκληση για τους επικεφαλής σε κάθε εταιρεία είναι να μπορούν να ανταποκρίνονται με συνέπεια στις ολοένα αυξανόμενες αυτές απαιτήσεις.»*

## **11.2 Μπορεί η Διαχείριση Κινδύνων να ‘χτίσει’ ένα Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου<sup>35</sup>;**

Η Χρήση τεχνικών διαχείρισης των κινδύνων αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη δημιουργία του εσωτερικού ελέγχου που απαιτούνται για τη συμμόρφωση με το νόμο Sarbanes-Oxley (SOX) Άρθρο 404. Η διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με τον εντοπισμό και τη μείωση των κινδύνων, καθώς και την αντιμετώπιση των αρνητικών γεγονότων που θα συμβούν. Ο εντοπισμός των κινδύνων και η δημιουργία συστημάτων και διασφαλίσεων για τη βελτίωση τους είναι ένας τρόπος για να δημιουργήσετε ένα βασικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

### Τα Στάδια της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων:

Η διαχείριση του κινδύνου μπορεί να φαίνεται σαν μια συνταρακτικό και δύσκολο έργο. Αλλά μόνο εάν προσπαθήσετε να προβλέψετε και με την πρόληψη να εμποδίσετε κάθε κίνδυνο που μπορεί να φανταστεί κανείς, όλα σε ένα ισχυρό κτύπημα Το τέχνασμα για την επιτυχή διαχείριση του κινδύνου είναι να αναλυθεί σε στάδια και καθήκοντα Χρησιμοποιώντας μια συνεχή βελτιωμένη μέθοδο, προσδιορίστε και βάλτε σε προτεραιότητα τους υψηλούς κινδύνους πρώτα, και στη συνέχεια να βελτιώστε

---

<sup>35</sup> Bizmanualz, Inc. « Can Risk Management Build Internal Controls?», [www.bizmanualz.com](http://www.bizmanualz.com), 2008

συνεχώς τη διαχείριση του κινδύνου σας με τακτική αναθεώρηση και ιεράρχηση των κινδύνων και την αντιμετώπισή τους, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Τα βασικά βήματα της διαχείρισης των κινδύνων περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Κατανόηση της αποστολής.
2. Εκτελέστε αξιολόγηση του κινδύνου για τον εντοπισμό και την κατηγοριοποίηση των κινδύνων.
3. Ιεραρχήστε τους κινδύνους και τις δραστηριότητες.
4. Σχεδιάστε τις διαδικασίες, την κατάρτιση και τους ελέγχους / μετρικές (ομάδα ελέγχου) για το κορυφαίο επίπεδο των κινδύνων.
5. Παρακολουθήστε την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και τη βελτιώστε, όπου απαιτείται.
6. Επαναλάβετε τα βήματα 2-5.

Μεθοδική αξιολόγηση του κινδύνου οδηγεί σε κατάλληλο Εσωτερικό Έλεγχο:

Το πρώτο βήμα για τη διεξαγωγή αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων είναι η κατανόηση της αποστολής, σαφή προσδιορισμό και τη διατύπωση της αποστολής καθιστά την αναγνώριση των κινδύνων για την επιτυχία της αποστολής πολύ πιο εύκολη και πολύ περισσότερο - αποτελεσματική. Όσον αφορά το Sarbanes-Oxley και το SOX Τμήμα 404, η κατανόηση της αποστολής είναι εύκολη. Η αποστολή του SOX είναι να δημιουργήσει ακριβείς οικονομικές καταστάσεις και να αποφευχθεί μια ουσιώδη ανακρίβεια.

Μόλις εντοπίσετε την αποστολή, αρχίστε την αξιολόγηση των κινδύνων αναφέροντας τους ενδεχόμενους κινδύνους για την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων (δηλαδή εσφαλμένοι λογαριασμοί στοιχείων ενεργητικού). Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για να εντοπισθούν οι πιθανοί κίνδυνοι, αλλά οι πιο αποτελεσματικές χρησιμοποιούν μια μεθοδική τεχνική. Για παράδειγμα, για τις οικονομικές καταστάσεις μια μεθοδική προσέγγιση αξιολόγησης των κινδύνων θα μπορούσε να είναι ο εντοπισμός των εισροών για τις οικονομικές καταστάσεις και, στη συνέχεια να εργαστείτε αντίστροφα για να εξεταστούν οι πηγές των εισροών, διαδικασιών κλπ, απαριθμώντας τις πιθανές αιτίες για λανθασμένες πληροφορίες. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστούν τυπικές κατηγορίες κινδύνου, προβλήματα των συστημάτων και διαδικασιών, το ανθρώπινο λάθος, και η απάτη.

### Ιεράρχηση κινδύνων για τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου:

Στην προσπάθεια εκτίμησης των πιθανών κινδύνων, ο στόχος πρέπει να είναι εξαντλητικός. Μπορείτε να καταλήξετε με μια αρκετά μεγάλη λίστα, αλλά αυτό είναι αναμενόμενο αποτέλεσμα αξιολόγησης των κινδύνων, μην αφήσετε να σας εκφοβίσει αυτό. Σκεφτείτε το σαν χρήσιμες πληροφορίες. Είναι απίθανο να είστε σε θέση να αντιμετωπίσει όλες τους αναφερόμενους κινδύνους από αξιολόγηση του κινδύνου σας. Ο στόχος πρέπει να είναι ο εντοπισμός υψηλών σε βαθμό κινδύνων που έχουν προτεραιότητα και να εστιάσει σε αυτά πρώτα. Έτσι δημιουργείται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου που συμμορφώνεται με το τμήμα 404 του Sarbanes Oxley.

### Διαχείριση κινδύνων με εσωτερικούς ελέγχους:

Τώρα που έχετε εντοπίσει τους πιο σημαντικούς κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπιστούν, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί ο καλύτερος τρόπος για το μετριασμό τους. Μια χαρακτηριστική μέθοδος είναι να δημιουργηθούν σαφώς καθορισμένες διαδικασίες που συμβάλουν στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Η διαδικασία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εισροές, τις εκροές, καθώς και τις δραστηριότητες των διαδικασιών, και επίσης πρέπει να περιλαμβάνει μετρήσεις και check-βήματα. Αυτό βασίζεται στην ικανότητα παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αυτή καθεαυτή. Μόλις διαδικασία σας οριστεί, τότε αυτή θα κοινοποιηθεί μέσω των πολιτικών και διαδικασιών, την κατάρτιση, καθώς και οδηγίες εργασίας.

### Συνεχή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου:

Μόλις δημιουργηθεί, οι διαδικασίες θα πρέπει να παρακολουθούνται τακτικά για να επαληθεύεται ότι οι έλεγχοι των διαδικασιών είναι λειτουργικοί και οι μετρήσεις διαδικασιών αποδείξουν την αποτελεσματικότητά τους. Διορθώσεις γίνονται, όπου απαιτείται. Μόλις αυτές οι διαδικασίες είναι σε πλήρη λειτουργία και αποδεικνύονται αποτελεσματικές, είναι καιρός για το Βήμα 6: επαναλαμβάνεται η αξιολόγηση του κινδύνου / της διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου προκειμένου να αντιμετωπιστεί το επόμενο επίπεδο των κινδύνων. Να είστε βέβαιος ότι αρχίζετε την καταγραφή και αποτύπωση των κινδύνων κατά την έναρξη της κάθε επανάληψης. (Θα είναι πιο εύκολο κάθε φορά κατευθείαν.) Οι Εσωτερικές καταστάσεις και το λειτουργικό περιβάλλον

μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, έτσι οι κίνδυνοι και οι προτεραιότητές τους αλλάζουν και αυτοί.

### 11.3 Οικονομική Κρίση & Πλαίσιο Ελέγχων

**Ο κ. Τριανταφυλλίδης<sup>36</sup>** στην σύντομη ομιλία του αναφέρθηκε σε 10 συγκεκριμένες προτάσεις για τους εσωτερικούς ελεγκτές σε περίοδο κρίσης σαν αυτή που ζούμε τόσο έντονα τώρα.

#### 10 προτάσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο σε περίοδο οικονομικής κρίσης:

- 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.
- 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).
- Θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διαδικασία του Risk Management και πως αυτό επιτελείται σε σχέση με την κάλυψη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- 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.
- Θα πρέπει να λειτουργήσουν με ένα πιο ευέλικτο πρόγραμμα ελέγχων που να αναθεωρείται ανάλογα με τους επικαιροποιημένους στόχους της εταιρείας.

---

<sup>36</sup> Κων/νος Τριανταφυλλίδης, «Οικονομική Κρίση και Πλαίσιο Ελέγχων», ΕΙΕΕ, 2010

- Θα πρέπει να λειτουργούν σαν βασικοί εκπαιδευτές ενδοεταιρικά, σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και να αξιοποιούν για ενημέρωση κάθε ευκαιρία συζήτησης σε θέματα κινδύνων.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

**Ο κ. Γεώργιος Πάσχας**<sup>37</sup> Γενικός Επιθεωρητής της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος (ΕΤΕ), προϊστάται της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου της ΕΤΕ στην ίδια ομιλία για την οικονομική κρίση & πλαίσιο ελέγχων τόνισε με έμφαση ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή όλο το πλέγμα διαδικασιών, ελέγχων – πολιτικών – πρακτικών κ.λπ., είναι κύρια ευθύνη της Διοίκησης. Επεσήμανε ότι υπάρχουν τρεις γραμμές άμυνας απέναντι στους πάσης φύσεως κινδύνους που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Χρειάζονται δικλίδες ελέγχου για τον περιορισμό των κινδύνων στα αποδεκτά πλαίσια, προσοχή στην διαχείριση κινδύνων και οι μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να προσεγγίσουν τους σημαντικούς κινδύνους που προκαλεί η οικονομική κρίση στην επιχείρηση. Για να επιτευχθούν αυτά, πρέπει ο Chief Auditor να πυκνώσει τις επαφές του με όλες τις ανώτερες βαθμίδες του Management, να αναπτύξει

---

<sup>37</sup> Γεώργιος Πάσχας, Ομιλία στην εκδήλωση του ΕΙΕΕ με θέμα «Οικονομική Κρίση και Πλαίσιο Ελέγχων», 15/03/2010.



στενότερη συνεργασία με τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, όπου υπάρχει. Τέλος πρέπει να μην στηρίζεται σε ένα ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, αλλά να επανεξετάζεται ανά μήνα.

Χρειάζεται επίσης αποτελεσματικότερη διαχείριση των ελεγκτικών δυνάμεων με συντονισμό αυτών. Ανάπτυξη συνεργιών με τους εξωτερικούς ελεγκτές ή άλλες ομάδες [όπως π.χ. ομάδα SOX (Sarbanes-Oxley), όπου υπάρχει] για αποφυγή επικαλύψεων και σπατάλης πόρων. Το επίπεδο τεχνογνωσίας των Εσωτερικών Ελεγκτών, χρειάζεται ενίσχυση, και τόνισε ότι αν ένας εσωτερικός ελεγκτής δεν γνωρίζει τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας του, δεν έχει θέση στον εσωτερικό έλεγχο!

Ανάμεσα στα σημεία που πρέπει να προσέχει ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι:

- Ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της βάσης δεδομένων του Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης από το οποίο η διοίκηση αντλεί πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων,
- Η Ασφάλεια των Ηλεκτρονικών Συστημάτων,
- Ο έλεγχος με διαδικασίες fraud testing, και
- Η εσωτερική απάτη σε όλα τα επίπεδα, από τις ανώτατες βαθμίδες μέχρι τις κατώτατες.

Ο κ Πάσχας συνέστησε ενθέρμως την λύση του Guest Auditor, ιδιαίτερα χρήσιμη και σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο του ελέγχου εκφεύγει των γνώσεων του ελεγκτή. Επεσήμανε ότι έχει βρει εξαιρετικά χρήσιμη την πληροφόρηση που αντλεί από τον έλεγχο των διαδικασιών παραπόνων πελατείας. Τέλος, κατέληξε ότι για τις επιχειρήσεις ο κίνδυνος φήμης είναι ο μεγαλύτερος, και πρέπει να προστατεύεται πάση θυσία αυτό το περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησής των εσωτερικών ελεγκτών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος όλων των οικονομικών μονάδων είναι η αποτελεσματική διαχείριση των διάφορων ειδών κινδύνων που υπάρχουν και αναπτύσσονται σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Τα κυριότερα μέσα, είτε για την αποφυγή, είτε για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών αποτελεσμάτων που επιφέρουν οι κίνδυνοι είναι η ύπαρξη της λειτουργίας τμήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

Στην περίπτωση ύπαρξης αδυναμίας και ενός μη υγιούς Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, οι συνέπειες μπορούν να αποβούν καταστροφικές για οποιανδήποτε οικονομική μονάδα ανεξάρτητα το μέγεθος της, τα στελέχη από τα οποία διοικείτε και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείτε. Εξίσου σημαντικό ρόλο, στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την οικονομική μονάδα, στην αξιοπιστία των Χρηματοοικονομικών αναφορών αλλά και στην δημιουργία ενός υγιούς και ισχυρού περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου, έχει η υιοθέτηση πλαισίων Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, όπως το πλαίσιο C.O.S.O .

Οι περισσότερες πλέον οικονομικές μονάδες ελέγχου θεωρούν τον εσωτερικό έλεγχο και την διαχείριση κινδύνων αναπόσπαστο και ζωτικό κομμάτι για την ικανοποιητική και θετική πορεία της εξέλιξης τους στον χώρο της αγοράς. Για τον λόγο αυτό η δημιουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου κρίνεται αναγκαία.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος γίνεται από επαγγελματίες Εσωτερικούς Ελεγκτές, οι οποίοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις των συστημάτων και των διαδικασιών ελέγχου, έτσι ώστε να παρέχονται οι απαραίτητες διασφαλίσεις ότι οι μηχανισμοί του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ικανοί για την αντιμετώπιση των κινδύνων έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Στο ολόένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται οι οικονομικές μονάδες, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι πλέον απαραίτητος καθώς οι δραστηριότητες του έχουν άμεση σχέση με τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος με βάση τον κίνδυνο (R.B.I.A) όπως έχουμε αναφέρει αποτελεί τη μέθοδο που βεβαιώνει ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων λειτουργεί βάση των απαιτήσεων του διοικητικού συμβουλίου. Παρόλα αυτά όμως η R.B.I.A. αποτελείται και από μειονεκτήματα τα οποία συμβάλουν στη μείωση της ανεξαρτησίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Το κυριότερο το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από την

αρχή είναι οι κυριότεροι στόχοι της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου έτσι ώστε να επιτύχουν αποτελεσματικά.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.**

- Δρογαλάς Γ., Φωτιάδης Θ., Σουμπενιώτης Δ., «Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου: Θεωρητική προσέγγιση και πρακτική μελέτη περίπτωσης» 2010
- Καζαντζής Χ. (2006), Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος, μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων. Εκδόσεις Business Plus A.E., Αθήνα
- Κάντζος Κ. και Χουρδάκη Α. (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, 2<sup>η</sup> έκδοση. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα.
- Καραμάνης Κ. (2008), Σύγχρονη Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα.
- Κέφης Β. Ανάλυση και διαχείριση κινδύνου στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες. Διοικητική ενημέρωση.
- Μπάλης Θ. (1998), Σύγχρονη Ελεγκτική – Εσωτερικός Έλεγχος. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
- Παπαδάτου Θ. (2005), Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών. Εκδόσεις Σάκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαστάθης Π. (2003), Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του Τόμος Α & Β. Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα.
- Παπάς Α. (1997), Εισαγωγή στην ελεγκτική. Εκδόσεις Σμπίλιας.
- Πάσχας Γ. Ομιλία στην εκδήλωση του ΕΙΕΕ με θέμα «Οικονομική Κρίση και Πλαίσιο Ελέγχων», 15/03/2010.
- Τριανταφυλλίδης Κ. «Οικονομική Κρίση και Πλαίσιο Ελέγχων», ΕΙΕΕ, 2010
- Τσαγκλαγκάνος Α. (1987) , Ελεγκτική Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Αθήνα.
- Bizmanualz, Inc. « Can Risk Management Build Internal Controls? », [www.bizmanualz.com](http://www.bizmanualz.com), 2008.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Committee (1992), Internal Control Integrated Framework
- Griffiths D. (2006). Risk based internal auditing: an introduction.

- Messier William F., Glover Steven M., Prawitt Douglas F. (2006), Auditing and Assurance Services, (4th ed), Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- O'Reilly, V., McDonnel, P., Winograd, B., Gerson, J., & Jaenicke, H. (1998), Montgomery's Auditing, (12th ed.), San Francisco, CA: John Wiley and Son.
- O. Ray Whittington and Kurt Pany (2001), Principles of Auditing and other Assurance services (13th ed.), Mc Graw-Hill international editions accounting series
- PricewaterhouseCoopers (Pwc), «State of the Internal Audit 2011», kathimerini, 02/07/2011.
- Risk based Internal auditing. (2003). The I.I.A. UK & Ireland.
- <http://www.epixeiro.gr> « 8η Παγκόσμια Ετήσια Έρευνα της PwC σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο », 28/03/2012

#### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- [www.theiia.org](http://www.theiia.org) (institute of internal Auditors).

- [www.coso.org](http://www.coso.org) (The committee of sponsoring organizations of the treadway commission).
- [www.hiia.gr/internal\\_audit.htm](http://www.hiia.gr/internal_audit.htm)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/>
- [www.sox-online.com/coso\\_cobit\\_coso.html](http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso.html)
- [www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf](http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf)
- [www.eneiset.gr](http://www.eneiset.gr)
- [www.epixeiro.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2705:8---pwc----&catid=84&Itemid=321](http://www.epixeiro.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=2705:8---pwc----&catid=84&Itemid=321)
- [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
- [www.bizmanualz.com](http://www.bizmanualz.com)
- [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)
- [www.morax.gr](http://www.morax.gr)
- [www.insurancedaily.gr](http://www.insurancedaily.gr)