



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

της

**ΜΑΡΙΑΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΟΥ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Παναγιώτης Ταχυνάκης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση με κατεύθυνση  
στη Λογιστική

Σεπτέμβριος 2012

## ***ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ***

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην πραγματοποίησή της και ιδιαίτερα τον κύριο Παναγιώτη Ταχυνάκη, καθηγητή του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την ανάθεση του θέματος και την πολύτιμη βοήθεια του και καθοδήγηση καθώς και για τον χρόνο που μου αφιέρωσε.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και ηθική συμπαράσταση που μου προσέφεραν κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

## ***ΠΕΡΙΛΗΨΗ***

Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί επιτακτική ανάγκη των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου ως εργαλείο αντιμετώπισης των κινδύνων βοηθάει όλες τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν έγκαιρα τους κινδύνους και να τους αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει αξία σε μια επιχειρηματική οντότητα και συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών της στόχων. Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι τους.

## ***ABSTRACT***

In recent years, risk management is considered as an imperative for all the companies and organizations. The existence of internal audit, as a tool of managing risk, helps all the organizations to identify the risks and face them with the best possible way. Internal audit adds value to an organization and contribute to the achievement of its corporate objectives. Thus, an organized department of internal audit is necessary in all companies and organizations in order to be able to achieve their business goals.

## ***ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ***

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της Ελεγκτικής.....	11
1.2 Ορισμοί Ελέγχου και Εσωτερικού Ελέγχου.....	13
1.3 Τα είδη των Ελέγχων.....	14
1.4 Το αντικείμενο και υποκείμενο του Ελέγχου.....	15
1.5 Η σκοπιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	16
1.6 Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.....	17
1.6.1 Τα συστατικά στοιχεία του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	18
1.6.2 Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τα Ελεγκτικά Πρότυπα.....	19
1.6.3 Η αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	20
1.7 Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.....	21
1.8 Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή και του εξωτερικού Ελεγκτή.....	22
1.8.1 Εσωτερικός Ελεγκτής .....	23

1.8.2	Εξωτερικός Ελεγκτής.....	24
1.9	Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας στην Ελεγκτική.....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....</b>		<b>27</b>
2.1	Σύντομη ιστορική αναδρομή του Κινδύνου.....	27
2.2	Ορισμοί Κινδύνου.....	27
2.3	Οι κατηγορίες και τα είδη του Κινδύνου.....	29
2.4	Η διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου.....	32
2.4.1	Ορισμοί της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.....	32
2.4.2	Η σημασία της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.....	33
2.5	Το Πλαίσιο της Διαχείρισης του Κινδύνου.....	34
2.6	Επιχειρηματικός Κίνδυνος και Ελεγκτικός Κίνδυνος.....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ.....</b>		<b>38</b>
3.1	Οι πρόσφατες έρευνες της PricewaterhouseCooper για τον Εσωτερικό Έλεγχο.....	38
3.2	Η Πρακτική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.....	42
3.2.1	Οικονομική Διεύθυνση.....	44
3.2.2	Τμήμα Προσωπικού.....	46
3.2.3	Τμήμα Προμηθειών.....	47
3.2.4	Τμήμα Πωλήσεων.....	48
3.2.5	Τμήμα Παραγωγής.....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>		
4.1	Η οικονομική κρίση και ο Εσωτερικός Έλεγχος.....	51
4.2	Συμπεράσματα.....	52
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>		<b>55</b>

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς η υιοθέτηση κατάλληλων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των κινδύνων, με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη μια επιχείρηση, και την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη των λειτουργιών τους.

Στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην θεωρητική προσέγγιση των δύο αυτών θεμάτων. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο εσωτερικός έλεγχος, οι ορισμοί που του έχουν αποδοθεί, τα είδη των ελέγχων, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η αξιολόγηση του καθώς και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, ο ρόλος του εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή και ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας του εσωτερικού ελέγχου. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι ορισμοί του κινδύνου, τα είδη του, η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου καθώς και το πλαίσιο της διαχείρισης ου κινδύνου.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τρεις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από την εταιρία PricewaterhouseCoopers το 2010, 2011 και 2012 καθώς και η πρακτική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση ειδών διατροφής.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται 10 προτάσεις για τον εσωτερικό έλεγχο σε περίοδο οικονομικής κρίσης και τα συμπεράσματα που απορρέουν από την παρούσα εργασία.

## ***ΕΙΣΑΓΩΓΗ***

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από ραγδαίες αλλαγές και μεταβολές. Οι επιχειρήσεις για να καταφέρουν να ‘επιβιώσουν’ σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον καλούνται να υιοθετήσουν πολιτικές οι οποίες έχουν ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της επιχείρησης και την αύξηση κερδοφορίας τους. Για να το επιτύχουν, όμως, αυτό, οι διοικήσεις των εταιριών θα πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο διοικήσεως που υιοθέτησαν από το παρελθόν και να υιοθετήσουν νέες μορφές διοίκησης, οι οποίες να μπορούν να ανταποκριθούν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον με επιτυχία και αποτελεσματικότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια πτυχή διοικήσεως που βοηθάει την επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις εξελίξεις και τις ανακατατάξεις που συνεχώς παρατηρούνται. Την τελευταία δεκαετία αποτελεί ένα αξιοποιήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις μέσω του οποίου μπορούν να πραγματοποιήσουν όλους τους στόχους τους. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση είναι να την βοηθήσει να αναπτύξει όλες εκείνες τις στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στην ανάπτυξη, θα της προσδώσουν αξία και θα βελτιώσουν τις λειτουργίες της. Η ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου προήλθε από την αδυναμία πολλών επιχειρήσεων να ελέγχουν πλήρως όλα τα τμήματα τους και από την ανάγκη να διαφυλαχτεί κάθε οικονομική μονάδα από τους κινδύνους που εμφανίζονταν.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που περιβάλλουν μια επιχείρηση πρέπει να γίνονται άμεσα αντιληπτοί για να μπορέσει η επιχείρηση να τους αξιολογήσει και να αναζητήσει τρόπους αντιμετώπισης. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει καταλυτικά στην αντιμετώπιση των κινδύνων. Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου οδηγεί μια επιχείρηση στην επίτευξη των εταιρικών της στόχων και την προστασία των περιουσιακών της στοιχείων.

Οι εταιρίες καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν διαφόρων ειδών κινδύνους που ουδέποτε είχαν φανταστεί. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να



διαθέτουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα διαθέτει την πείρα και τις γνώσεις ώστε να αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι με άμεσο τρόπο καθώς το αντίθετο μπορεί να αποβεί καταστροφικό για την ίδια την επιχείρηση. Επιπλέον, πρέπει να υιοθετούν τα κατάλληλα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου για να αποφεύγονται περιπτώσεις απατών και να δημιουργούνται ισχυρά περιβάλλοντα εσωτερικού ελέγχου τα οποία θα έχουν ως αποτέλεσμα τη διαφάνεια και αξιοπιστία των ίδιων των επιχειρήσεων αλλά και των οικονομικών τους καταστάσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Η παγκοσμιοποίηση, οι συνεχείς αλλαγές τόσο σε οικονομικό όσο και κοινωνικό επίπεδο, ο ανταγωνισμός, η μεγάλη αύξηση των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη των εθνικών οικονομιών καθώς και η ανάπτυξη των αγορών χρήματος και κεφαλαίου αποτελούν τους σημαντικούς εκείνους λόγους που καθιστούν την Ελεγκτική μια από τις σημαντικότερες επιστήμες των τελευταίων δεκαετιών.

Ο έλεγχος υπάρχει πάντα σε όλους τους τομείς της ζωής μας καθώς συνυπάρχει σε όλες τις συμπεριφορές και τις πράξεις των ανθρώπων. Για το λόγο αυτό ο έλεγχος έχει καθιερωθεί και στο εργασιακό χώρο προκειμένου να διαπιστώνεται εάν οι εργασίες του καθενός υπαλλήλου διεξάγονται με ορθό τρόπο, ακολουθούν τις πολιτικές της κάθε επιχείρησης και έχουν ως γνώμονα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της.

Το αντικείμενο μελέτης της Ελεγκτικής αφορά τους κανόνες και τις αρχές που χρησιμοποιούνται για να ελεγχθεί μια οικονομική οντότητα.

*Η σημασία που έχει αποκτήσει η ελεγκτική στα μέρες μας μπορεί να αποδοθεί και από τα εξής:*

1) *Οι οικονομικές καταστάσεις χιλιάδων ανωνύμων εταιριών της χώρας μας ελέγχονται σε ετήσια βάση, με τις εκθέσεις των ελεγκτών να συνοδεύουν τις καταστάσεις αυτές, να ενισχύουν την αξιοπιστία τους και να προσθέτουν αξία.*

2) *Δημόσιες επιχειρήσεις, οργανισμοί και φορείς πρώτου και δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, υπόκεινται σε προληπτικό έλεγχο των δραστηριοτήτων τους*

3) *Εκατομμύρια φορολογικές δηλώσεις υποβάλλονται κατ' έτος και ελέγχονται από τους φορολογικούς ελεγκτές.*

4) *Τέλος, σε καθημερινή σχεδόν βάση, πραγματοποιούνται από ελεγκτικά κλιμάκια χιλιάδες έλεγχοι για την προστασία της υγιεινής των πολιτών, των οικονομικών συμφερόντων των καταναλωτών, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των κανόνων του περιβάλλοντος (Καζαντζής: 2006).*

## **1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της Ελεγκτικής**

Οι πρώτες ανταλλαγές αγαθών εμφανίστηκαν μεταξύ των ανθρώπων από τα παλαιότερα χρόνια. Η Αρχαία Αίγυπτος θεωρείται η γενέτειρα της ελεγκτικής ενώ το Δημόσιο Θησαυροφυλάκιο ο δημιουργός της (Δήμου: 2000). Στην Αρχαία Αίγυπτο οι Φαραώ φορολογούσαν τις συγκομιδές των σιτηρών και θεσπίστηκε το αξίωμα των 'Επιστατών' για τα σιτηρά (Τσακλάγκανος: πανεπ. σημειώσεις). Η ανάγκη της κοινωνίας για δίκαιες συναλλαγές ήταν αυτή που οδήγησε στην 'δημιουργία' του χρήματος ως μέσο εξακρίβωσης αυτών των συναλλαγών. Ο έλεγχος των συναλλαγών αυτών παρατηρείται ήδη από της Αρχαία Ελλάδα όπου διαπιστώνεται η ύπαρξη του θεσμού επαγγέλματος του ελεγκτή που στόχο είχε τον έλεγχο των οικονομικών του Κράτους και της διαχείρισης του χρήματος. Η ύπαρξη του θεσμού αυτού διατηρήθηκε κατά την πάροδο των χρόνων με διαφορετικές κατά καιρούς ονομασίες αλλά και με κύριο αντικείμενο την εξακρίβωση των λογαριασμών με δίκαιο και διαφανή τρόπο.

Έως τον Μεσαίωνα, η ελεγκτική αποτελούσε μια επιστήμη στάσιμη, χωρίς ιδιαίτερα σημάδια ανάπτυξης και εξέλιξης. Ωστόσο, κατά την Αναγέννηση η ανάπτυξη σε πολλά επίπεδα, οικονομικά, κοινωνικά, πολιτικά είχαν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και την ανάθεση των οικονομικών τους σε τρίτους, οι οποίοι θα έλεγχαν τις συναλλαγές που θα πραγματοποιούνταν. Συγκεκριμένα, στην Ιταλία τον 16<sup>ο</sup> αιώνα η πόλη της Πίζας είχε τον δικό της ελεγκτή. Η Μεγάλη Βρετανία είναι η χώρα στην οποία πρωτοεμφανίστηκε ο όρος του ελεγκτή (auditor) το 1285. Αυτό συνέβη διότι οι οικονομικές κρίσεις του 1825 και 1836, η ανάπτυξη της βιοτεχνίας, η ανακάλυψη του ατμού και η ενίσχυση της βιομηχανίας οδήγησαν στην γνωστοποίηση των λογιστικών ελέγχων και χρήση τους με περισσότερο συστηματικό τρόπο (Δήμου: 2000). Πρωτοπόρα όμως ήταν η Αμερική όπου μετά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα οι ελεγκτές άρχισαν να κατέχουν καίρια θέση στην επαγγελματική ζωή της χώρας.

Ο Δήμου (2000) αναφέρει πως με τον όρο 'ελεγκτική' νοείται το σύνολο των αρχών που αποσκοπούν στον συστηματικό προσδιορισμό του είδους, της έκτασης και του τρόπου διενέργειας του ελέγχου των ενεργειών και ιδιαίτερα των διαχειριστικών, των αρμοδίων οργάνων των οικονομικών μονάδων για την πρόληψη λαθών ή καταχρήσεων ή για την εξακρίβωση της ορθότητας, νομιμότητας και σκοπιμότητας

αυτών. Η ελεγκτική θεωρείται μια διαδικασία άσκησης του ελέγχου και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μεθόδους και αρχές που χρησιμοποιεί ο ελεγκτής κατά την διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας του. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως ο όρος ελεγκτική προέρχεται από την αγγλική λέξη ‘audire’ που σημαίνει ‘ακούω’ (Χρυσοχού: σημειώσεις).

Το επάγγελμα του ελεγκτή θεσμοθετήθηκε με το νόμο 5076/1931. Ωστόσο, η ίδρυση του Σώματος Ορκωτών Λογιστών το 1956 ήταν η αφορμή εφαρμογής ουσιαστικού ελέγχου και όχι υποτυπώδες όπως ίσχυε έως τώρα, των οικονομικών των επιχειρήσεων και οργανισμών. Το Σώμα Ορκωτών Λογιστών ήταν ο αποκλειστικός φορέας του αναγνωρισμένου ελεγκτικολογιστικού επαγγέλματος σύμφωνα με τον νόμο 3329/55. Αξίζει να σημειώσουμε πως ο όρος Auditors (Ελεγκτές) εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Αγγλία το 1285 κατόπιν διατάγματος το Εδουάρδου Α’ και η πρώτη επίσημη Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών εμφανίστηκε στην Βενετία το 1581 με τίτλο ‘Collegio dei Raxonati’ (Τσακλάγκανος: πανεπ. Σημειώσεις).

*"Η ελεγκτική θεωρείται κλάδος της Λογιστικής και είναι επιστήμη και τεχνική. Επιστήμη, γιατί παράγει καινούργια γνώση μέσα από την διεξαγωγή ορθολογικής και μεθοδικής έρευνας, και εξασφαλίζει την έγκυρη παρουσίαση των νέων γνώσεων.... Η ελεγκτική είναι, επίσης, τεχνική. Αξιοποιεί την καινούργια γνώση, που παράγει ο επιστημονικός κλάδος της, για να ικανοποιήσει πρακτικές ανάγκες ελέγχου"* (Παπάς:1990).

*"Οι ατέλειες της ανθρώπινης φύσης, ο έγκαιρος εντοπισμός και η διόρθωση των λογιστικών σφαλμάτων, η σχέση Ιδιοκτήτη και Διαχειριστή, η ανάγκη για αξιόπιστες πληροφορίες αποτελούν μερικές από τις αιτίες θεμελίωσης της ελεγκτικής και των ελέγχων"* (Καζαντζής:2006).

Η ελεγκτική στις μέρες μας χαρακτηρίζεται ως μια αξιόπιστη επιστήμη καθώς όσοι την ασκούν θεωρούνται αξιόλογοι και η γνώμη τους σεβαστή. Αυτό συμβαίνει διότι η άσκηση των καθηκόντων των ελεγκτών γίνεται με τρόπο που οδηγεί σε αξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις και καθόλου παραπλανητικές. Η τεχνολογική και οικονομική εξέλιξη βοήθησε από την μεριά της στην αυξητική πορεία του επαγγέλματος αυτού για να καταλήξει και να αποκτήσει στις μέρες την σπουδαιότητα που κατέχει στην κοινωνία.

## 1.2 Ορισμοί Ελέγχου και Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Γρηγοράτος Θεόδωρος αποδίδει τον εσωτερικό έλεγχο ως εξής: Εσωτερικός έλεγχος είναι ο έλεγχος που έχει οργανωθεί μέσα στην επιχείρηση και ασκείται από υπαλλήλους της. Με τον όρο "εσωτερικός έλεγχος" δεν εννοείται μόνο η ιδιαίτερη υπηρεσία ελέγχου, που τυχόν υπάρχει στην επιχείρηση, ή τους υπαλλήλους οι οποίοι, μαζί με τα άλλα καθήκοντα τους διενεργούν και προληπτικό έλεγχο, αλλά εννοούμε το όλο σύστημα οργανώσεως των διαδικασιών εκτελέσεως των διαχειριστικών πράξεων και της λογιστικής τους απεικονίσεως. Ο ορθός όρος του όλου αυτού συστήματος είναι << σύστημα εσωτερικού ελέγχου >>. Δηλαδή, με τον όρο <<εσωτερικός έλεγχος >> ή <<σύστημα εσωτερικού ελέγχου >> εννοούμε: τις αρμοδιότητες του προσωπικού, τα εισερχόμενα και εκδιδόμενα δικαιολογητικά, τη διαδρομή και τον έλεγχο τους και κυρίως ποιοι υπάλληλοι διεκπεραιώνουν τις εργασίες αυτές, τους τηρούμενους λογαριασμούς, τον τρόπο και την μέθοδο ενημερώσεως τους, καθώς και τους υπαλλήλους που ενημερώνουν (Γρηγοράτος:1990).

Στο βιβλίο του ο κ. Καζαντζής, παραθέτει πως τα λεξικά της Αγγλικής γλώσσας ορίζουν εννοιολογικά τη λέξη <<έλεγχος >> ως ένα πολυδιάστατο μηχανισμό που ενέχει παροχή κατεύθυνσης, ρυθμιστική παρέμβαση, καθορισμό ορίων, περιορισμών και απαγορεύσεων, εξέταση, επισκόπηση και επιβεβαίωση. Ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με το Αγγλοελληνικό λεξικό Κ. Κάντζου είναι το σύστημα μέσω του οποίου η διοίκηση μιας επιχείρησης επιδιώκει τον έλεγχο της λειτουργίας της επιχείρησης σύμφωνα με τις προδιαγραφές και την πολιτική της. Το Αγγλοελληνικό λεξικό Ι. Χρυσοβιτσιώτη-Ι. Σταυρακοπούλου ορίζει τους εσωτερικούς ελέγχους ως τις μεθόδους και μέτρα εποπτείας για την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων και της πολιτικής της διοικήσεως, τον έλεγχο της αξιοπιστίας των στοιχείων, τη διαφύλαξη της περιουσίας και την αποφυγή ατασθαλιών.

Ο Ι. Φίλος (2004) ορίζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως το σύνολο των μέτρων ελέγχου εκείνων που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν, να κατευθύνουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Καζαντζής:2006).

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια ανεξάρτητη δραστηριότητα που σκοπός της είναι η διασφάλιση των στόχων και έχει σχεδιαστεί ώστε να προσθέτει αξία και βελτίωση στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Βοηθάει έναν οργανισμό να ολοκληρώνει τους στόχους του μέσω μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης ώστε να αξιολογεί και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. (<http://na.theiias.org>). Η ανεξαρτησία καθορίζεται από την οργανωτική δομή και την υποβολή εκθέσεων μιας επιχείρησης και η αντικειμενικότητα επιτυγχάνεται με την νοοτροπία.

Η Επιτροπή COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ορίζει ως εσωτερικό έλεγχο μια λειτουργία στην οποία συμμετέχει το Διοικητικό Συμβούλιο, η Διοίκηση αλλά και το προσωπικό μιας επιχείρησης και έχει σχεδιαστεί ώστε να επιτυγχάνει τους εξής στόχους: λειτουργική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πλήρη συμμόρφωση με τους κανονισμούς αλλά και τους νόμους (<http://www..coso.org>).

### **1.3 Τα είδη των Ελέγχων**

Τα είδη των ελέγχων διακρίνονται ως εξής:

- ◇ **Οικονομικοί Έλεγχοι**
- ◇ **Διοικητικοί Έλεγχοι**
- ◇ **Λειτουργικοί ή Διαχειριστικοί Έλεγχοι**

Παρακάτω δίνεται μια ανάλυση του κάθε είδους:

**Οικονομικοί Έλεγχοι:** Οι οικονομικοί έλεγχοι αφορούν τους ελέγχους των οικονομικών καταστάσεων μιας οικονομικής μονάδος κι έχουν ως στόχο την καταγραφή λαθών ή ατασθαλιών τα οποία δεν πρέπει να αποτυπώνονται στις οικονομικές καταστάσεις. Αποσκοπούν στο να προστατέψουν τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και είναι η σημαντικότερη κατηγορία ελέγχου για αυτούς που τους ασκούν.

**Διοικητικοί Έλεγχοι:** Οι διοικητικοί έλεγχοι αφορούν τους ελέγχους που διενεργούνται στα μέλη της Διοίκησης και τα στελέχη μιας επιχείρησης. Στόχος τους είναι να ελέγξουν την αποδοτικότητα του έργου των διοικητικών στελεχών. Μπορεί να διενεργηθεί τόσο από εσωτερικό όσο και εξωτερικό ελεγκτή. Κάποια από τα κριτήρια μέσα από τα οποία μπορεί να 'εκτιμηθεί η αποδοτικότητα' είναι: ο δείκτης ρευστότητας, το μικτό και καθαρό περιθώριο κέρδους, οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο καθώς και η ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

**Λειτουργικοί ή Διαχειριστικοί Έλεγχοι:** Οι λειτουργικοί (ή διαχειριστικοί) έλεγχοι αφορούν τους ελέγχους που διεξάγονται στις λειτουργίες μιας επιχείρησης και σε τι βαθμό αυτές είναι αποτελεσματικές. Η διοίκηση, ο τομέας δραστηριότητας της επιχείρησης και οι κανονισμοί και νόμοι που πρέπει να εφαρμόζονται είναι οι τομείς στους οποίους διαδραματίζονται οι λειτουργικοί έλεγχοι. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως οι λειτουργικοί (ή διαχειριστικοί έλεγχοι) κερδίζουν 'έδαφος' με την πάροδο του χρόνου καθώς αποσκοπούν στην μέτρηση της αποδοτικότητας και πως μπορεί να επιτευχθεί, την βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας και την εύρεση προτάσεων για βελτίωση συγκεκριμένων λειτουργιών.

Οι τρεις κατηγορίες ελέγχων που αναπτύχθηκαν παραπάνω αποτελούν τους πιο σημαντικούς. Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί πως υπάρχουν πολλές άλλες κατηγορίες ελέγχων όπως για παράδειγμα έλεγχοι συμμόρφωσης, ειδικοί έλεγχοι, κοινωνικοί έλεγχοι, προληπτικοί έλεγχοι, κατασταλτικοί έλεγχοι, τακτικοί ή έκτακτοι έλεγχοι.

Επιπλέον, κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε πως μια γενικότερη κατηγορία ελέγχων είναι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί. Οι πρώτοι διενεργούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές μιας επιχείρησης, της οποίας είναι και υπάλληλοι ενώ οι δεύτεροι από ανεξάρτητους ορκωτούς ελεγκτές-λογιστές.

#### **1.4 Το αντικείμενο και υποκείμενο του Ελέγχου**

Ως αντικείμενο του ελέγχου θεωρείται η διαχειριστική διαδικασία κάθε μορφής ξένης περιουσίας. Οι έλεγχοι στοχεύουν στον εντοπισμό και την πρόληψη ηθελημένων ή αθέλητων λογιστικών λαθών, την διερεύνηση, αποκάλυψη και

καταστολή ακουσίων ή εκουσίων σφαλμάτων, την έγκριση, ανάλυση και τον σχολιασμό της ακρίβειας και της πιστότητας των οικονομικών καταστάσεων, την αξιολόγηση της σύνταξης και της παράθεσης διαφόρων επιμέρους σημείων των οικονομικών καταστάσεων, την πιστοποίηση της επάρκειας ή ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης των κάθε είδους αριθμοδεικτών για την εξαγωγή των ανάλογων χρήσιμων συμπερασμάτων, την υπογράμμιση των ατελειών και τον καθορισμό των αδυναμιών σε όλη τη διαχειριστική απεικόνιση και τέλος, στην στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίησης των απαιτήσεων της επιχείρησης (Τσακλάγκανος: παν. Σημειώσεις).

Ως υποκείμενο ελέγχου θεωρείται ο ελεγκτής γιατί είναι το φυσικό πρόσωπο που προετοιμάζει και διεξάγει τους ελέγχους.

### **1.5 Η σκοπιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η σκοπιμότητα του εσωτερικού ελέγχου έγκειται στα εξής (Δήμου:2000):

α) **Προληπτικά:** Πραγματοποιείται κατά την διάρκεια όλων των οικονομικών γεγονότων και με αυτό τον τρόπο προλαμβάνει λάθη και παραλείψεις. Εάν τα λάθη αυτά και οι παραλείψεις διαπιστώνονταν εκπρόθεσμα, θα απαιτούνταν περισσότερος χρόνος και περισσότερη δουλειά για να επιλυθούν, συμπεριλαμβανομένου και την αρνητική φημολογία για την επιχείρηση.

β) **Αποτρεπτικά:** Χρησιμοποιώντας τον όρο αυτό εννοείται πως οι υπάλληλοι πραγματοποιούν τις καθημερινές εργασίες του με προσεκτικότερο τρόπο διότι γνωρίζουν πως ελέγχονται. Τα τελευταία χρόνια, η ύπαρξη μηχανογραφικών διασφαλιστικών δικλίδων βοηθάει στο να πραγματοποιείται μια ενέργεια με αποτελεσματικότερο, ταχύτερο και αποδοτικότερο τρόπο από τους υπαλλήλους.

γ) **Κατασταλτικά:** Αυτό συμβαίνει διότι πραγματοποιείται και ακόμη ένας έλεγχος από τον Προϊστάμενο του τμήματος ή τον ελεγκτή για τυχόν λάθη ή παραλείψεις που διέφυγαν της προσοχής του υπαλλήλου λόγω φόρτου εργασίας.

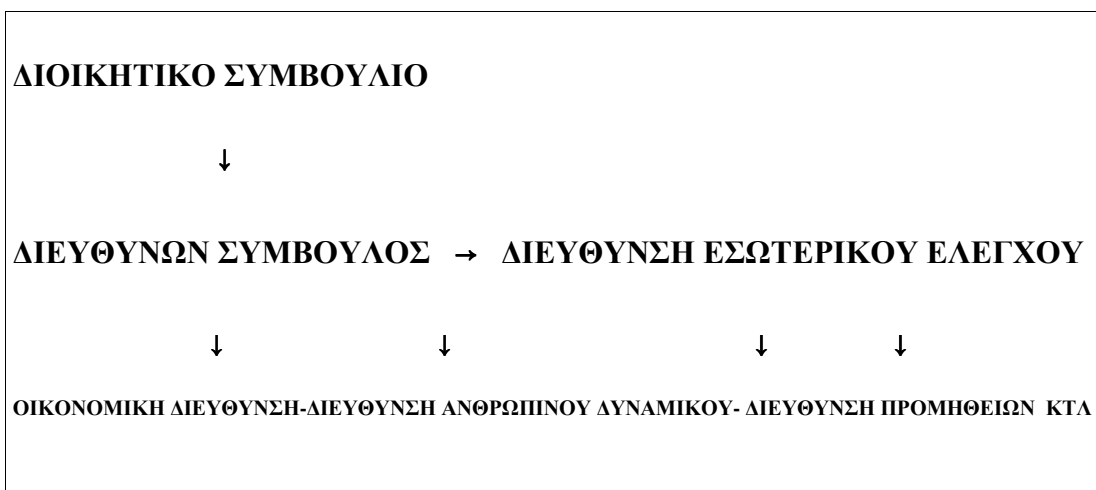


## 1.6 Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος, τα τελευταία ειδικά χρόνια, αποτελεί ένα βασικό 'στοιχείο' μιας επιχείρησης διότι εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία όλων των πτυχών μιας οικονομικής μονάδος. Ο Καζαντζής στο βιβλίο του (Καζαντζής:2006) αναφέρει ότι *'το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μια επιχείρησης είναι το επηρεαζόμενο από τη διοίκηση και το προσωπικό της σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει την κατάλληλη οργάνωση των λειτουργιών της, την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την χρηματοοικονομική και λογιστική της οργάνωση, καθώς και όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό την παροχή λογικής διασφάλισης για την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων και οικονομικών της καταστάσεων, τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας όλων των δραστηριοτήτων της και την ενθάρρυνση και τη μέτρηση της συμμόρφωσης της επιχείρησης στις στρατηγικές και τις πολιτικές της διοίκησης καθώς και στους σχετικούς με τη λειτουργία της νόμους, διατάξεις και κανονισμούς'*.

Η σημαντικότητα και η καίρια θέση του εσωτερικού ελέγχου αποδεικνύεται και μέσα από ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, στο οποίο κατέχει ιδιαίτερα υψηλή θέση (Βλ. Σχήμα 1)

**Σχήμα 1**



Η ανάγκη για την δημιουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου προκύπτει από την δυσκολία της διοικήσεως να έχει τον άμεσο έλεγχο όλων των

μηχανισμών λειτουργίας της, ιδιαίτερα όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται, εξελίσσεται και αυξάνεται ο όγκος των εργασιών της.

### **1.6.1. Τα συστατικά στοιχεία του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Ως συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου έχουν εδραιωθεί τα εξής:

- **Το περιβάλλον ελέγχου**: Αποτελεί το σημαντικότερο και σπουδαιότερο συστατικό του ελέγχου καθότι επηρεάζει την ανθρώπινη επαγγελματική συμπεριφορά των στελεχών μιας επιχείρησης και είναι αυτό που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της επαγγελματικής τους φιλοσοφίας. Η ακεραιότητα και η ηθική αποτελούν αυτές τις αξίες που θα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να θεωρείται κατάλληλο και αποτελεσματικό και σε συνδυασμό με τις σωστές διοικητικές πολιτικές να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου.
- **Η εκτίμηση-αξιολόγηση κινδύνων**: Μια επιχείρηση οφείλει να αξιολογεί και να διαχειρίζεται με σωστό τρόπο τους επιχειρηματικούς κινδύνους διότι με αυτό τον τρόπο μειώνει στο ελάχιστο την λανθασμένη παρουσίαση των οικονομικών της καταστάσεων. Για το λόγο αυτό ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η εταιρία αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο, τον εκτιμάει και τον αξιολογεί και βρίσκει πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης.
- **Τα μέτρα του Εσωτερικού Ελέγχου**: Τα κύρια μέτρα του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν, αρχικά, την ύπαρξη επαρκών λογιστικών συστημάτων που εξασφαλίζουν μια πλήρη, ιστορικά και χρονολογικά, εικόνα αναφορικά π.χ με προϋπολογισμούς και επιδόσεις. Επιπλέον, η υιοθέτηση μιας σειράς μηχανισμών και η αποτύπωση τους μέσω προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων εξασφαλίζουν ακρίβεια σε όλες τις συναλλαγές. Τρίτον, οι έλεγχοι των περιουσιακών στοιχείων, όπως για παράδειγμα η απογραφή των περιουσιακών στοιχείων, ο έλεγχος εισόδου-εξόδου από τις εγκαταστάσεις, η απαγόρευση σε ορισμένα άτομα εισόδου μέσω κάποιων δικλίδων, εξασφαλίζουν από την μεριά τους την ασφάλεια της οικονομικής μονάδος.

Τέλος, ο διαχωρισμός των καθηκόντων εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητο η εργασία ενός στελέχους να είναι αλληλένδετη με την εργασία ενός άλλου ή άλλων διότι μόνο με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η διαφάνεια των συναλλαγών και αποφεύγονται τυχόν λάθη που δεν θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτά.

- **Επικοινωνία και Πληροφορίες:** Η άριστη γνώση του εσωτερικού ελεγκτή του πληροφοριακού συστήματος, του λογισμικού, του ανθρώπινου δυναμικού και του λογιστικού συστήματος μιας οικονομικής μονάδος μειώνει σε πολύ μεγάλο βαθμό τον κίνδυνο αποτυχίας μιας συναλλαγής που έχει πραγματοποιηθεί ή πρόκειται να πραγματοποιηθεί και απεικονίζεται στις οικονομικές καταστάσεις.
- **Η παρακολούθηση του συστήματος:** Ο τακτικός έλεγχος του συστήματος εξασφαλίζει την αποτελεσματικότερη λειτουργία του και τον εκσυγχρονισμό του έτσι ώστε να αποφευχθεί η διοίκηση της να έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει όλα όσα προβλέπει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε επιγραμματικά τους σημαντικότερους παράγοντες οι οποίοι καθιστούν αποτελεσματικό το σύστημα εσωτερικού ελέγχου:

1. Προσωπικό με επαγγελματική επάρκεια και ευσυνειδησία
2. Οργανωτική δομή
3. Καλά σχεδιασμένο λογιστικό σύστημα
4. Περιορισμένη πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία από άτομα χωρίς εξουσιοδότηση
5. Ύπαρξη υπηρεσίας εσωτερικών ελεγκτών (Καζαντζής:2006)

## **1.6.2 Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τα Ελεγκτικά Πρότυπα**

Το πρότυπο 4400 των Ελληνικών Ελεγκτικών Προτύπων και το πρότυπο 400 των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων είναι αυτό που αναφέρεται στο σύστημα του

εσωτερικού ελέγχου. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί βάση του διεθνούς προτύπου όλα εκείνα τα μέτρα που θα πρέπει να υιοθετήσει η διοίκηση μιας επιχείρησης ώστε να επιτύχει την ομαλή λειτουργία όλων των εργασιών της, οι οποίες θα οδηγήσουν στην σωστή, αξιόπιστη και πλήρη καταγραφή όλων των οικονομικών της στοιχείων. Αναμφισβήτητα, το Διεθνές Πρότυπο θέτει κάποιους περιορισμούς συμπεριλαμβανομένων την πιθανότητα σφαλμάτων από την στιγμή που συμμετέχει ο ανθρώπινος παράγοντας, την πιθανότητα κατάχρησης της εξουσίας που παρέχει η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου καθώς και την πιθανότητα μη διενέργειας εσωτερικών ελέγχων.

### **1.6.3 Η αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν είναι ένα και μοναδικό αλλά διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διοίκηση, η κουλτούρα, οι πολιτικές που ακολουθούνται και το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας οικονομικής μονάδος. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πως ένας εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να κατανοήσει πολύ καλά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να μπορέσει με αυτό τον τρόπο να το αξιολογήσει και να επιτύχει το καλύτερο δυνατό και αξιόπιστο αποτέλεσμα.

Η επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το βασικό στάδιο ενός ελεγκτή πριν προχωρήσει στην αξιολόγηση του συστήματος. Η επισκόπηση περιλαμβάνει κι αυτή από την μεριά της δύο υποκατηγορίες: την προκαταρκτική ή κριτική επισκόπηση και την προκαταρκτική αξιολόγηση. Κατά την προκαταρκτική ή κριτική επισκόπηση ο ελεγκτής οφείλει να κατανοήσει με απόλυτο τρόπο το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης, πως λειτουργεί, σε ποιο περιβάλλον αναπτύσσεται και γενικότερα όλες εκείνες τις πτυχές του που θα το οδηγήσουν να διεξάγει αξιόπιστα και επαρκή συμπεράσματα. Ο τρόπος και η μέθοδος που θα επιλέξει για να το επιτύχει αυτό εξαρτάται πολύ από το είδος της επιχείρησης, το μέγεθος της και το λογισμικό της σύστημα. Μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε διαχωρισμό κύκλων, διαχωρισμό λειτουργικών μονάδων ή διαχωρισμό χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η μέθοδος θα επιλεγεί ύστερα από μια σειρά συζητήσεων με τα στελέχη της επιχείρησης, της μελέτης του οργανογράμματος της,

των εγχειριδίων περιγραφής των θέσεων εργασίας και μελέτης των προηγούμενων φύλλων εργασίας. Αυτό θα εξασφαλίσει στον ελεγκτή την απόλυτη και επαρκή γνώση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής μονάδας που καλείται να ελέγξει και θα θέσει τα θεμέλια για την αξιολόγηση του συστήματος. Στο σημείο αυτό ο ελεγκτής έχει κατανοήσει πλήρως τα βασικά μέρη του συστήματος μέσω χρήσης ερωτηματολογίων, διαγραμμάτων ή και εκθέσεων.

Κατά την προκαταρκτική αξιολόγηση, ο ελεγκτής είναι σε θέση να κατανοήσει όλες τις αδυναμίες των μηχανισμών της επιχείρησης που μπορεί να οδηγήσουν στην πραγματοποίηση λαθών. Η προκαταρκτική και τελική αξιολόγηση του συστήματος είναι αλληλένδετες καθώς η πρώτη βοηθάει την δεύτερη να επιτύχει την αξιοπιστία των τελικών αποτελεσμάτων, λειτουργούν ακριβώς με το ίδιο τρόπο απλά η προκαταρκτική αξιολόγηση δημιουργεί όλες εκείνες τις συνθήκες που θα επιτρέψουν στην τελική αξιολόγηση να αποδείξει ότι λαμβάνονται υπόψη όλες εκείνες οι παράμετροι που περιορίζουν τους κινδύνους για μια επιχείρηση.

Οι έλεγχοι πιστότητας είναι αυτοί οι έλεγχοι που βοηθούν τον εσωτερικό ελεγκτή να συμπεράνει εάν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης οδηγεί σε επαρκή συμπεράσματα. Για το λόγο αυτό ο έλεγχος εφαρμόζεται σε συναλλαγές, λογαριασμούς, ορισμένα λογιστικά και περιουσιακά στοιχεία. Συγκεντρώνοντας, λοιπόν, όλα τα απαραίτητα στοιχεία και έχοντας ακολουθήσει όλα αυτά τα στάδια της αξιολόγησης καταλήγει στην τελική-οριστική αξιολόγηση του συστήματος όπου συμπεραίνει εάν το σύστημα είναι επαρκές ή μη.

## **1.7 Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου**

*Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α 'η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τις δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, οργανωθεί και κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών ενεργειών, που σκοπό έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι θα επιτευχθούν οι σκοποί της: α) επίτευξης συγκεκριμένων στόχων για λειτουργίες και προγράμματα της επιχείρησης, β) οικονομικής και επαρκούς χρησιμοποίησης των πόρων της, γ) προστασίας των περιουσιακών της στοιχείων, δ) αξιοπιστίας και ακεραιότητας των πληροφοριών και ε) συμμόρφωσης με πολιτικές, προγράμματα, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς'.*

Το 1942 είναι η ημερομηνία ορόσημο των εσωτερικών ελεγκτών καθώς ιδρύθηκε στις Η.Π.Α, και συγκεκριμένα στην Νέα Υόρκη, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Audit). Η σημασία του για την ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων έγινε γνωστή το 1977 στις Η.Π.Α όπου ψηφίστηκε διάταγμα σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο Χρηματιστήριο όφειλαν να διαθέτουν σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το 1987 πάλι στις Η.Π.Α όλες οι ανώνυμες εταιρίες υποχρεούνταν να έχουν εσωτερικούς ελεγκτές. Στην Ελλάδα, η διοίκηση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ανάγκασε όλες τις εισηγμένες εταιρίες να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και το 1985 ιδρύθηκε με νόμο το 'Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών'.

Ο κύριος και βασικός στόχος της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου μιας επιχείρησης είναι να διαθέτει σε όλα τα μέλη της τα απαραίτητα εφόδια και μέσα που θα τα καθιστά επαγγελματικά άρτια εκπαιδευμένα ώστε να ασκήσουν τα καθήκοντα τους με αποτελεσματικό και αξιόλογο τρόπο. Τα Ελεγκτικά Πρότυπα και οι πολιτικές της Διοικήσεως είναι αυτές που καθορίζουν το έργο της υπηρεσίας, το οποίο δε περιορίζεται μόνο στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων αλλά όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, όπως του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, του τμήματος μισθοδοσίας, της παραγωγής, του ποιοτικού ελέγχου, των προμηθειών ακόμη και τις επιδόσεις των διευθυντικών στελεχών.

Τέλος, είναι απαραίτητο να τονιστεί κάτι το οποίο θεωρείται και αυτονόητο: ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει καταρτισμένο προσωπικό ο οποίο να γνωρίζει πολύ καλά τον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης και ταυτόχρονα να διαθέτει αντικειμενικότητα, ακεραιότητα, επάρκεια γνώσεων, εξειδίκευση, επιδεξιότητα και επαγγελματική επιμέλεια έτσι ώστε να πραγματοποιεί αντικειμενικούς ελέγχους, οι οποίοι θα τον οδηγήσουν σε αντικειμενικά συμπεράσματα, τα οποία από την μεριά τους θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα όλων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

## **1.8 Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή και του Εξωτερικού Ελεγκτή**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του ρόλου του εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή είναι απαραίτητο να αναφερθούν τα γενικά προσόντα που πρέπει

να διαθέτουν όλοι όσοι έχουν επιλέξει να ασκήσουν το επάγγελμα του ελεγκτή. Τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν είναι:

1. Τιμιότητα, εχεμύθεια, διακριτικότητα, ευγένεια, ανιδιοτέλεια
2. Φιλοπονία, καλή φυσική κατάσταση, δυνατότητα προσφοράς υπερεργασίας, ψυχικό σθένος
3. Ικανότητα αναλυτικής σκέψης, για την αναζήτηση και ανέρευση των αιτιών των διαπιστωθέντων γεγονότων
4. Αντικειμενικότητα στις κρίσεις του
5. Σαφήνεια και απλότητα στον προφορικό και γραπτό λόγο, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη του τις ειδικές γνώσεις αυτού, στον οποίο απευθύνονται
6. Δημιουργική ικανότητα, για την υπόδειξη τρόπων διόρθωσης των λαθών και μεθόδων διασφάλισης της επιχείρησης από παρενέργειες τυχόν ασθενών σημείων των λειτουργιών τους
7. Κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση και κυρίως επαρκείς γνώσεις Λογιστικής, Ελεγκτικής, Ιδιωτικής Οικονομικής, Οργάνωσης των επιχειρήσεων, Οικονομικών, Μαθηματικών, Ιδιωτικού και Φορολογικού δικαίου
8. Εμπειρία στην άσκηση γενικών και ειδικών ελέγχων καθότι η πείρα θεωρείται ένα προσόν που δεν μπορεί να αντικατασταθεί και σε συνδυασμό με την διαίσθηση οδηγεί σε αποτελεσματικό έλεγχο (Δήμου:2000).

### **1.8.1 Εσωτερικός Ελεγκτής**

Ο εσωτερικός ελεγκτής αποτελεί υπάλληλο μιας επιχείρησης και τα καθήκοντα του συνίσταται στον έλεγχο των διαχειριστικών πράξεων και λογιστικών καταχωρίσεων. Σε ότι αφορά το μέγεθος μια επιχείρησης, αξίζει να σημειωθεί πως όταν μια επιχείρηση θεωρείται μικρή, ο έλεγχος μπορεί να εφαρμοστεί και από τα μέλη της διοίκησης. Αντιθέτως, σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, όπου ο εσωτερικός ελεγκτής κατέχει υψηλή ιεραρχικά θέση και είναι ανεξάρτητος από τα υπόλοιπα διοικητικά τμήματα της επιχείρησης.

Στα καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή συγκαταλέγονται οι έλεγχοι πιστής τήρησης των κανόνων που έχουν θεσπιστεί από την διοίκηση από το υπαλληλικό προσωπικό της, ο έλεγχος ορθολογικής λειτουργίας του λογιστικού συστήματος

καθώς και η επισύναψη των πλεονεκτημάτων πιστής εφαρμογής των κανόνων και των μηχανισμών της επιχειρήσεως.

Το γεγονός ότι ο εσωτερικός ελεγκτής αποτελεί μέλος της επιχείρησης ενέχει και ορισμένα μειονεκτήματα. Ακολουθεί τους συγκεκριμένους κανόνες της επιχείρησης και όχι της αρχής της ελεγκτικής. Δεν δύναται να ελέγξει τους ιεραρχικά ανώτερους του και η αμεροληψία του και αντικειμενικότητα του εξασθενίζει με την πάροδο του χρόνου λόγω των σχέσεων που μπορεί να αποκτήσει με τους συναδέλφους του.

Ωστόσο, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή θεωρείται καταλυτικός στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης και απαραίτητος καθώς, όταν ασκείται με σωστό και αξιόπιστο τρόπο, διευκολύνει το έργο του εξωτερικού ελεγκτή, του οποίου ο ρόλος παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω.

### **1.8.2 Εξωτερικός Ελεγκτής**

Τα Γενικά Πρότυπα της Ελεγκτικής είναι αυτά τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στα προσόντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να έχει ο εξωτερικός ελεγκτής.

Η αξιοπιστία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο εξωτερικός ελεγκτής καθώς το χαρακτηριστικό αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στις λογιστικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, οι οποίες όσο πιο αξιόπιστα αποδίδονται τόσο πιο έγκυρες θεωρούνται. Με άλλα λόγια, οι πληροφορίες που αποδίδονται προς τους ενδιαφερόμενους θεωρούνται αξιόπιστες και έγκυρες εφόσον έχουν ελεγχθεί και έχουν πιστοποιηθεί από τον εξωτερικό ελεγκτή.

Η επαγγελματική και επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία ενός ελεγκτή αποτελεί εξίσου ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει. Τα προσόντα αυτά αναγνωρίζονται με την χορήγηση της άδειας ελέγχου κατόπιν εξετάσεων και πρακτικής άσκησης.

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτουν οι ελεγκτές είναι η επαγγελματική ανεξαρτησία. Ο Πάπας αναφέρει στο βιβλίο του τα εξής: *"Συναφές με τα προσόντα του ελεγκτή είναι και το δεύτερο από τα γενικά πρότυπα που αναφέρεται στην επαγγελματική ανεξαρτησία του ελεγκτή. Ορίζει ότι ο ελεγκτής πρέπει να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη για να μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού και να αποκτήσει το απαραίτητο προσωπικό και επαγγελματικό κύρος. Για να αποκτήσει ανεξαρτησία και ανεπηρέαστη σκέψη, ο ελεγκτής πρέπει να είναι ευθύς,*



*έντιμος και ειλικρινής κατά την εκτέλεση της ελεγκτικής εργασίας. Πρέπει, επίσης, να μην επηρεάζεται από προκαταλήψεις και εύνοιες. Τελικά, ο ελεγκτής πρέπει να είναι απαλλαγμένος από οποιοδήποτε συμφέρον που θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι δεν συμβιβάζεται με την ακεραιότητα του χαρακτήρα του"*(Παπάς:1990).

Συγκρίνοντας τον ρόλο των δύο ελεγκτών (Εσωτερικός Ελεγκτής και Εξωτερικός Ελεγκτής) διαπιστώνουμε πως ο ρόλος του καθενός είναι τόσο διαφορετικός αλλά και τόσο αλληλοεξαρτώμενος. Ο εξωτερικός ελεγκτής δεν έχει άμεση υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση, ούτε εξαρτάται από αυτήν. Η διοίκηση της επιχείρησης δεν τον επηρεάζει καθόλου στο έργο του, πράγμα το οποίο τον καθιστά αμερόληπτο και αδέσμευτο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το αποτέλεσμα της εργασίας να αποκτά ιδιαίτερο κύρος. Επιπλέον, οι τομείς στους οποίους "κινείται" είναι ευρύτεροι από αυτούς του εσωτερικού ελεγκτή και για αυτό το λόγο αποτελεί, πλέον, ένα ανεξάρτητο επάγγελμα. Τέλος, η πιθανότητα αξιολόγησης του έργου του εσωτερικού ελεγκτή από κάποιον τρίτο τον καθιστά πιο συνεπή στην αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

## **1.9 Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας στην ελεγκτική**

Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας υπάρχει σε όλα τα επαγγέλματα και είναι αυτός που καθορίζει την συμπεριφορά όλων των επαγγελματιών. Διαφέρει από επάγγελμα σε επάγγελμα και από κοινωνία σε κοινωνία. Ωστόσο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επαγγέλματος καθώς η ύπαρξη και εφαρμογή του οδηγεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και πολύ μεγάλη ευθύνη.

Στον τομέα της λογιστικής και ελεγκτικής, ο S.M.Minz (1997) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις: 1) Η προσέγγιση του ωφελιμισμού (Utilitarianism) 2) Η προσέγγιση των δικαιωμάτων (Rights-based approach) και 3) Η προσέγγιση της δικαιοσύνης (Justice-based approach) (Καζαντζής:2006). Οι τρεις αυτές προσεγγίσεις είναι αλληλένδετες μεταξύ τους καθώς βοηθούν ένας επαγγελματία ελεγκτή, όταν βρεθεί αντιμέτωπος με κάποιες καταστάσεις, να πάρει τις σωστές αποφάσεις.

Ο ορκωτός ελεγκτής-λογιστής, σύμφωνα με τον κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας, θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Επαγγελματική επάρκεια

2. Ακεραιότητα χαρακτήρα
3. Αντικειμενικότητα
4. Παροχή νομίμων και έγκυρων υπηρεσιών
5. Τήρηση ελεγκτικών προτύπων
6. Εχεμύθεια
7. Ευγένεια, ειλικρίνεια και εκτίμηση

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν ορισμένα, αλλά βασικά, χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει και να ακολουθεί όποιος αποφασίσει να ακολουθήσει το επάγγελμα του ορκωτού ελεγκτή-λογιστή. Σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει και η δυνατότητα κυρώσεων από τη μη τήρηση και εφαρμογή των όσων προβλέπει ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ**

Οι επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες λειτουργούν και δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι ραγδαίες εξελίξεις στο παγκόσμιο, και κατά συνέπεια στο οικονομικό γίνεσθαι, έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην ανάληψη πρωτοβουλιών και σε επενδύσεις που ελλοχεύουν σε πολύ μεγάλα ποσοστά κινδύνων. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη αποδοτικότητα, πράγμα που με την σειρά του θα οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα. Κατά τον Dickinson (2001) η μείωση της παραγωγικότητας θα έχει ως αποτέλεσμα λανθασμένες επιλογές και, συνεπώς, ζημίες για μια επιχειρησιακή μονάδα.

#### **2.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή του Κινδύνου**

Ο κίνδυνος, ως έννοια, εμφανίστηκε για πρώτη φορά τον 17<sup>ο</sup> αιώνα και ήταν συνυφασμένος με τα τυχερά παιχνίδια της εποχής καθώς αναφερόταν σε πιθανότητα σε συνδυασμό με κέρδη ή ζημίες. Σε κέρδη ή ζημίες συνεχίστηκε να αναφέρεται ο κίνδυνος και τον 18<sup>ο</sup> αιώνα (κέρδη ή ζημίες σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις). Η χρήση του όρου κινδύνου άρχισε να αλλάζει κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα καθώς αποτελούσε συνέπεια της εξέλιξης και ανάπτυξης της οικονομικής επιστήμης (Frosick: 1997). Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας αποτέλεσε τον αιώνα ορόσημο για τον 'κίνδυνο' καθώς μετακινήθηκε προς τις αρνητικές εκροές στην μηχανική και την επιστήμη με συγκεκριμένες παραπομπές στους κινδύνους που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ανάπτυξη και τις τεχνολογικές εξελίξεις στις πετροχημικές και πυρηνικές βιομηχανίες (Frosick: 1997).

#### **2.2 Ορισμοί Κινδύνου**

Κατά καιρούς έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια του κινδύνου. Οι σημαντικότεροι δίνονται παρακάτω.

*‘Ο κίνδυνος είναι η κατάσταση κατά την οποία κάθε εναλλακτική μορφή δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης οδηγεί σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, κάθε ένα από τα οποία είναι, με κάποια πιθανότητα, γνωστό στο λήπτη της απόφασης’* (Κιόχος, Παπανικολάου, Θανος, Κιόχος; 2002)

Κίνδυνος είναι μια πιθανότητα απειλής, ζημιά, ευθύνης, απώλειας ή άλλων αρνητικών περιστατικών που προκαλούνται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να εξουδετερωθούν μέσω της ανάληψης προληπτικής δράσης (Crouhy, Galai and Mark: 2001).

Κατά τους Kleffner, Lee and McGannon (2003) ο κίνδυνος είναι ένα πιθανό πρόβλημα, μια κατάσταση που αν γίνει πραγματικότητα μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα, να επηρεάσει την έκβαση μιας υπόθεσης; όλες οι δραστηριότητες ελλοχεύουν κινδύνους, είτε μικρούς είτε μεγάλους, που σε γενικές γραμμές μπορούν να χειραγωγηθούν και να αντιμετωπιστούν. Επιπλέον, υποστηρίζουν πως κάποιοι από αυτούς τους κινδύνους μπορούν να εξαφανιστούν κατά την πορεία της εξέλιξης της δραστηριότητας, κάποιοι άλλοι εξελίσσονται σε προβλήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και υπάρχουν και οι κίνδυνοι που παίρνουν μεγάλες διαστάσεις, μετατρέπονται σε κρίσεις και αλλοιώνουν την έννοια της δραστηριότητας και την έκβαση της.

Σύμφωνα με τον Knight (1921) ο κίνδυνος σχετίζεται με περιπτώσεις στις οποίες είναι εφικτό να προσδιοριστεί μια κατανομή πιθανοτήτων για τα επερχόμενα αποτελέσματα από την ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Από την άλλη πλευρά, όμως, η αβεβαιότητα σχετίζεται με περιπτώσεις στις οποίες οι μαθηματικοί τύποι δεν έχουν την δυνατότητα να εκφράσουν τη τυχαιότητα.

Ένας άλλος ορισμός που αποδίδεται από το Canadian Institute of Certified Auditors (1996) είναι εξής: *Κίνδυνος ορίζεται η πιθανότητα ότι ένα ή περισσότερα άτομα ή οργανισμοί θα έχουν την εμπειρία δυσμενών συνεπειών εξαιτίας κάποιου γεγονότος ή περιστάσεως*. Το Institution of Civil Engineer ορίζει τον κίνδυνο ως την πιθανότητα που υπάρχει να παραλλαχθεί ένα γεγονός, με πιθανά αποτελέσματα την υπαρξη θετικών ή αρνητικών συνεπειών.

Τέλος, η λέξη *‘ρίσκο’* ή *‘κίνδυνος’* προέρχεται από την ιταλική λέξη *risicare*, δηλαδή, *τολμώ*. Από αυτό τον ορισμό συμπεραίνεται ότι ο κίνδυνος είναι αποτέλεσμα επιλογών και όχι τυχαίων γεγονότων (Bernstein: 1996)

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό πως κατά τους Crouhy, Galai and Mark (2001), τέσσερα είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται για την αντιμετώπιση κινδύνων:

**1<sup>ο</sup> Βήμα:** Η αναγνώριση του κινδύνου, το οποίο αποτελεί και το πιο σημαντικό από την στιγμή που δίνει το ερέθισμα για να ενεργοποιηθεί ο μηχανισμός που έχει στηθεί για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

**2<sup>ο</sup> Βήμα:** Η κατηγοριοποίηση του κινδύνου, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με πάρα πολλούς τρόπους (π.χ βάσει τον βαθμό έντασης).

**3<sup>ο</sup> Βήμα:** Ο μετριασμός του κινδύνου, ο οποίος πραγματοποιείται με την μείωση της πιθανότητας να συμβεί, με την μείωση των συνεπειών του ή με τον συνδυασμό και των δύο.

**4<sup>ο</sup> Βήμα:** Η διαχείριση του κινδύνου.

### **2.3 Οι κατηγορίες και τα είδη του Κινδύνου**

Οι κίνδυνοι, σε γενικές γραμμές, χωρίζονται αρχικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μιας οικονομικής οντότητας διότι σχετίζονται με άμεσο τρόπο με τις στρατηγικές αποφάσεις που μια επιχείρηση έχει αποφασίσει να ακολουθήσει (Finar and Stock: 1996).

Στα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες βασίζεται ο διαχωρισμός των επιχειρηματικών κινδύνων καθώς, επίσης, και στην φύση τους. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων συνδέεται άμεσα με την λειτουργία της επιχείρησης αλλά και με όλους όσους εμπλέκονται σε μια οικονομική οντότητα (Selim and Mc.Namee: 1999).

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι χωρίζονται αρχικά στις εξής κατηγορίες:

- Οικονομικοί Κίνδυνοι
- Κοινωνικοπολιτικοί Κίνδυνοι
- Τεχνικοί Κίνδυνοι

Συγκεκριμένα, μπορούμε να αναφέρουμε πως τα είδη του επιχειρηματικού κινδύνου είναι:

- Οι ασθένειες

- Οι οικονομικοί κίνδυνοι
- Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι
- Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι
- Οι ανθρώπινοι κίνδυνοι
- Οι φυσικοί κίνδυνοι
- Οι τεχνολογικοί κίνδυνοι
- Οι ποιοτικοί κίνδυνοι
- Οι κίνδυνοι δημόσιας ευθύνης
- Οι κίνδυνοι υγιεινής εργασίας
- Οι κίνδυνοι προσωπικού
- Οι κίνδυνοι εξοπλισμού
- Οι κίνδυνοι των πελατών

Κατά τον Kinney (2003) οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που ενδεχομένως καλείται να αντιμετωπίσει μια οικονομική μονάδα είναι οι ακόλουθοι: α) Οι κίνδυνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι κίνδυνοι δηλ. που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και το οποίο είναι γεμάτο απειλές, όπως για παράδειγμα, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στο πολιτικό σκηνικό μιας χώρας, ο ανταγωνισμός και οι οικονομικές αναταράξεις, β) Οι κίνδυνοι των επιχειρηματικών διαδικασιών και της απώλειας των περιουσιακών στοιχείων, οι οποίοι αποτελούν απειλές από τις μη αναμενόμενες και μη αποτελεσματικές διαδικασίες για την χρηματοδότηση επενδύσεων, την μετατροπή, την παραγωγή και το marketing των προϊόντων που μια επιχείρηση παράγει καθώς και την υλική ή άυλης φύσης απώλεια της και γ) Οι κίνδυνοι των πληροφοριών, οι οποίοι αποτελούν απειλές από την ύπαρξη πληροφοριών κακής ποιότητας για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Όταν δεν υπάρχει κατάλληλη πληροφόρηση δύναται να δημιουργηθούν τεράστια προβλήματα.

Η Ernst & Young το 2009 ανέφερε πως ο σημαντικότερος κίνδυνος που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η χρηματοπιστωτική κρίση η οποία ξεκίνησε το 2007. Η κρίση αυτού του είδους συνεχίζει να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παγκόσμια οικονομία, την επέκταση της, το κόστος των περικοπών, την φήμη και αξιοπιστία των

επιχειρήσεων και την σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των ταλέντων (Business Finance: 2008).

Η κατηγοριοποίηση του κινδύνου μπορεί να γίνει και με βάση το βαθμό έντασης τους. Ο βαθμός έντασης εξαρτάται από την πιθανότητα ο κίνδυνος να γίνει αντιληπτός και από την επίδραση που έχει σε κάθε δραστηριότητα. Ένας απλός διαχωρισμός δίνεται παρακάτω:

<i><b>ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ</b></i>		<i><b>ΕΠΙΔΡΑΣΗ</b></i>	
	<b>Υψηλή</b>	<b>Μεσαία</b>	<b>Χαμηλή</b>
<b>Υψηλή</b>	<b>Υπερβολική</b>	<b>Υψηλή</b>	<b>Μεσαία</b>
<b>Μεσαία</b>	<b>Υψηλή</b>	<b>Μεσαία</b>	<b>Χαμηλή</b>
<b>Χαμηλή</b>	<b>Μεσαία</b>	<b>Χαμηλή</b>	<b>Ελάχιστη</b>

Σύμφωνα με τον παραπάνω διαχωρισμό υπάρχουν διάφοροι συνδυασμοί που μπορούν να χαρακτηρίσουν την ένταση του κινδύνου. Για παράδειγμα, αν η πιθανότητα του κινδύνου και η επίδραση του είναι υψηλοί τότε ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται ως κίνδυνος υπερβολικής έντασης. Αν η πιθανότητα και η επίδραση του είναι μεσαίας έντασης, τότε η ένταση του κινδύνου χαρακτηρίζεται ως μεσαία και αν η πιθανότητα και η επίδραση είναι χαμηλής έντασης, τότε έχουμε να αντιμετωπίσουμε έναν κίνδυνο με ελάχιστη ένταση. Αναμφισβήτητα, υπάρχουν διάφοροι συνδυασμοί πιθανότητας και επίδρασης που οδηγούν στην κατηγοριοποίηση του κινδύνου σύμφωνα με το βαθμό εντάσεως.

Αξίζει, εν κατακλείδι, να σημειωθεί πως οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις των σύγχρονων κοινωνιών είναι οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, οι οποίοι συνδέονται με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, οι εμπορικοί κίνδυνοι, που σχετίζονται με τις απώλειες και τις ζημιές ως αποτέλεσμα λανθασμένων επιλογών, οι νομικοί κίνδυνοι, οι οποίοι έρχονται στο προσκήνιο όταν υπάρχουν παραβάσεις κανονισμών και όρων συμβολαίων, οι λειτουργικοί κίνδυνοι, που σχετίζονται με την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, οι κίνδυνοι ρευστότητας, που θα λέγαμε ότι αποτελεί και την πιο σημαντική κατηγορία κινδύνου και, τέλος, οι πιστωτικοί κίνδυνοι, οι οποίοι υποδηλώνουν την αδυναμία μιας επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες υποχρεώσεις της.

## **2.4 Η διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου**

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου για μια οικονομική οντότητα είναι απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές αναλαμβάνουν σημαντικούς κινδύνους που σκοπό έχουν την επιτυχία των στόχων τους. *‘Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί και να παραμείνει στην θέση της, και να κατακτήσει κυρίαρχη θέση, πρέπει να διαχειριστεί με το κατάλληλο τρόπο τον επιχειρηματικό κίνδυνο’* (Καραμάνης: 2002).

### **2.4.1 Ορισμοί της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου**

Τι εννοούμε όμως με τον όρο *‘διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου’*? Κατά καιρούς έχουν δοθεί κάποιοι ορισμοί, μερικοί από τους οποίους παρατίθεται παρακάτω.

Το Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών ορίζει τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου ως *‘μια δομημένη, συνεπή και συνεχόμενη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό, για την αναγνώριση, εκτίμηση και λήψη αποφάσεων που αφορούν την αντιμετώπιση και αναφορά των ευκαιριών και κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών του’*.

Ο Petlier (2004) υποστήριξε ότι η διαχείριση κινδύνου συμβάλλει στην ανάλυση του κινδύνου μιας διαδικασίας, μιας πρωτοβουλίας ώστε ο καθορισμός της καλύτερης και δυνατής επιλογής της μεθόδου εκείνης που θα καταφέρει να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή και ασφαλέστερη λειτουργία των επιχειρήσεων να είναι εφικτός.

Ο Wallmuller (1999) ορίζει την διαχείριση κινδύνου ως *‘μια συστηματική διαδικασία για την αναγνώριση, ανάλυση και τον έλεγχο των κινδύνων σε έργα ή σε οργανισμούς’*.

Σύμφωνα με την Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (2004) η διαχείριση κινδύνου ορίζεται ως *‘μια διαδικασία η οποία επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το υπόλοιπο προσωπικό και περιλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο και εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των*



*στόχων της στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών καθώς και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες’.*

#### **2.4.2 Η σημασία της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου**

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια μιας επιχείρησης οι οποίες επιζητούν την ανάληψη νέων δραστηριοτήτων και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις ζημιές που μπορεί να προκύψουν , βοηθώντας όμως παράλληλα στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Ο Charpman (2006) υποστηρίζει πως χάρη στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων βελτιώνεται η δυνατότητα που έχει η εκάστοτε οικονομική οντότητα να εξισορροπήσει το αποδεκτό ποσό κινδύνου και της στρατηγικής. Το αποδεκτό ποσό κινδύνου είναι το ποσό κινδύνου που μια οικονομική οντότητα μπορεί να αποδεχτεί, χωρίς όμως το ποσό αυτό να επηρεάζει τη λειτουργία της και χωρίς να εμποδίζει την επίτευξη των στόχων της. Επιπλέον, υποστηρίζει πως η βοήθεια της διαχείρισης του κινδύνου βελτιώνει την χρήση των πόρων της οικονομικής οντότητας προς όφελος της, επιτυγχάνεται η σύνδεση της ανάπτυξης, του κινδύνου και της απόδοσης και βοηθάει στον καθορισμό των αποδεκτών ποσών κινδύνου με την ανάπτυξη της επιχείρησης και κατ’ επέκταση με την επίτευξη των στόχων της. Τέλος, θεωρεί με την βοήθεια της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την καλύτερη εφικτή οργάνωση κεφαλαίου και μπορεί να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται ώστε να επιτύχει την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών που θα της παρουσιαστούν και θα οδηγήσουν σε κερδοφορία.

Η διαχείριση κινδύνων βοηθάει μια επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές, να βελτιώσει τον τρόπο λήψεως αποφάσεων και να ‘εκμεταλλευτεί’ τους πόρους που έχει στην διάθεση του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έτσι ώστε να επιτύχει όλους τους βραχυπρόθεσμους και μακροχρόνιους στόχους της. Η διαχείριση κινδύνων, κατά τους Wu and Olson (2008) αποτελεί μια συνολική προσέγγιση για την επίτευξη των στρατηγικών, προγραμματικών και χρηματοοικονομικών στόχων της οικονομικής οντότητας με τον αποδεκτό κίνδυνο.

Η σωστή διαχείριση κινδύνου ξεκινάει αρχικά με την αξιολόγηση του κινδύνου και στην συνέχεια με την εκτίμηση των συνεπειών κα των απειλών του. Η σωστή



Ο εντοπισμός κι η χρήση κατάλληλων πόρων βοηθάει στην εφαρμογή των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου που οδηγούν σε καλύτερα και αποδοτικότερα αποτελέσματα για την επιχείρηση. Επιπλέον, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, η οποία αποτελεί μια συγκεκριμένη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων κρίνεται απαραίτητη για τον καθορισμό των επιμέρους διαδικασιών, τις εισροές, τις εκροές και όλους τους περιορισμούς. Η διοίκηση οφείλει να είναι ενημερωμένη και γνωρίζει όλες τις πηγές κινδύνων, να έχει ορθή αντίληψη και να μπορεί να τους αναγνωρίσει διότι με αυτό τον τρόπο μπορεί να διαχειριστεί με αποτελεσματικότερο τρόπο τους κινδύνους που υπάρχουν και τελικά να καταφέρει να τους αντιμετωπίσει. Οι κίνδυνοι που καλείται, συνήθως, μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει είναι οι εσωτερικοί κίνδυνοι και όσοι προέρχονται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση.

## **2.6 Επιχειρηματικός Κίνδυνος και Ελεγκτικός Κίνδυνος**

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος που παρουσιάστηκε και αναλύθηκε παραπάνω συνδέεται με τον ελεγκτικό κίνδυνο. Ο ελεγκτικός κίνδυνος είναι άμεσα συνδεδεμένος με την περίπτωση που ο ελεγκτής δεν μπορέσει να διατυπώσει τις επιφυλάξεις του και ενστάσεις του για τις οικονομικές καταστάσεις που στην πραγματικότητα είναι εσφαλμένες (Καζαντζής:2006). Ο ελεγκτικός κίνδυνος ορίζεται ως ένας κίνδυνος που πηγάζει από το ενδεχόμενο ο ελεγκτής να κάνει λανθασμένες ή παραπλανητικές εκτιμήσεις. Ακολουθώντας μια συστηματική προσέγγιση και πρακτική, σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, που δημοσιεύθηκε από το ΠΑ, οι ελεγκτές μπορούν να μειώσουν αυτόν κίνδυνο (Bell et al.: 2008).

Επιπρόσθετα, ο ελεγκτικός κίνδυνος αφορά τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές προσπάθειες ελέγχου για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει όλους τους στόχους της. Το είδος αυτού του κινδύνου παρέχει έγκαιρη, αποτελεσματική διασφάλιση και συμβουλευτική υποστήριξη για τη διαχείριση αλλά και το διοικητικό συμβούλιο. Ο ελεγκτικός κίνδυνος θεωρούνταν ως ο κίνδυνος λανθασμένων συμπερασμάτων του ελέγχου. Τα τελευταία, όμως, χρόνια έχει συνδεθεί με τις λειτουργίες και τις δράσεις που αναλαμβάνονται από τους αρμόδιους και δεν επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Από τη μεριά του ο επιχειρηματικός κίνδυνος σχετίζεται με τους στόχους μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα εν δυνάμει κόστος εφόσον η επιχείρηση δεν μπορέσει να πραγματοποιήσει με επιτυχία τους στρατηγικούς της σχεδιασμούς. Η αξιολόγηση αλλά και η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου έχει εξελιχθεί σε μια τυπική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) σε πολλούς οργανισμούς.

Ο ρόλος των ελεγκτών στον επιχειρηματικό κίνδυνο είναι καταλυτικός καθώς είναι σε θέση να αξιολογήσουν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του τρόπου με τον οποίο αναγνωρίζονται οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι. Αξιολογούν και τις πτυχές που σχετίζονται με την ηθική και τις αξίες, την διαχείριση της απόδοσης, την επικοινωνία του κινδύνου, και των πληροφοριών του ελέγχου για να επιτευχθεί μια σωστή και αποτελεσματική διαδικασία διακυβέρνησης.

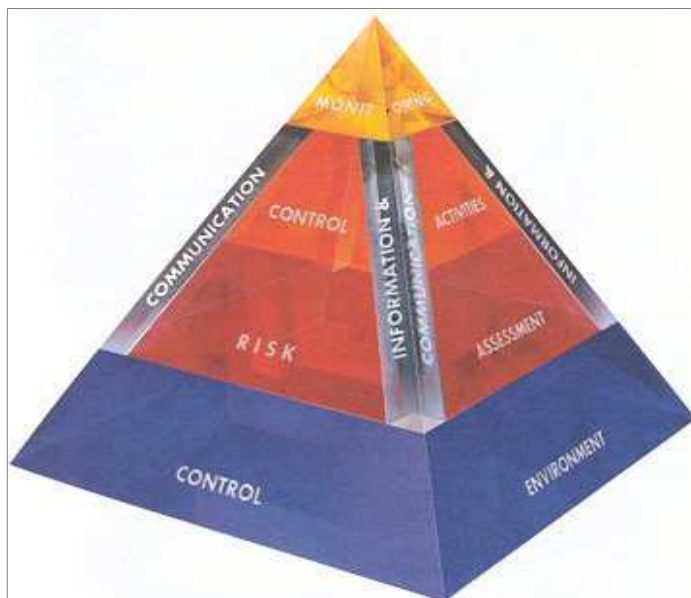
Ο ελεγκτικός κίνδυνος περιλαμβάνει και τον κίνδυνο της αποτυχίας του εσωτερικού ελέγχου σε ευρύτερο επίπεδο. Τα ελεγκτικά πρότυπα που δημοσιεύονται από το Information Systems Audit and Control Association δείχνουν πως η άσκηση του μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο αποτυχίας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και τις προσπάθειες του.

Η αποτυχία της Enron, της World-com αλλά και άλλων διεθνών εταιριών που είχαν ως αποτέλεσμα σοβαρές οικονομικές και κοινωνικές βλάβες, έχουν προκαλέσει πολλές αντιδράσεις για το ελεγκτικό επάγγελμα (Kenchel:2007). Εάν προστεθεί και η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 που θεωρείται ότι προκλήθηκε από την Lyman Brothers Bank και της ασφαλιστικής εταιρίας American International Group (AIG) ενισχύεται περισσότερο η άποψη αυτή.

Αυτά τα γεγονότα είχαν ως αποτέλεσμα να κλονιστεί η εμπιστοσύνη στο επάγγελμα του ορκωτού ελεγκτή η οποία οδήγησε σε δυσαρέσκεια και προκάλεσε την χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών και την αναξιοπιστία στις πληροφορίες (Kenchel:2007). Η ανάγκη μείωσης του κόστους του ελέγχου και η επιθυμία για αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του ελέγχου είναι εμφανής. Η γενικότερη στάση απέναντι στο ελεγκτικό επάγγελμα ανάγκασε τους ελεγκτές να αντιμετωπίσουν όλες αυτές τις προκλήσεις (Kenchel:2007).

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλους εκείνους τους τομείς που παρουσιάζουν μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Αν ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να εκτελέσει τη δική του εκτίμηση σχετικά με τον επιχειρηματικό κίνδυνο, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να μοχλεύει τη διαδικασία διαχείρισης για την αξιολόγηση του (Beasley,

Clune and Hermanson:2005). Οι Shelton et al (2009) υποστηρίζουν πως οι εκτιμήσεις ενός ελεγκτή για τις οικονομικές καταστάσεις και ο κίνδυνος που ελλοχεύει στις ουσιώδεις ανακρίβειες επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το επίπεδο του επιχειρηματικού κινδύνου. Υποστηρίζουν, επίσης, ότι οι ελεγκτές αλλάζουν τις διαδικασίες τους και τα σχέδια ελέγχου όταν οι παράγοντες του επιχειρηματικού κινδύνου γίνονται εμφανείς. Τέλος, σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα διαπιστώνουμε ότι οι πέντε συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου είναι το περιβάλλον ελέγχου, η εκτίμηση του κινδύνου, οι δραστηριότητες ελέγχου, η παρακολούθηση και η πληροφορία και επικοινωνία.



Πηγή: COSO (1992)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΡΕΥΝΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών χαρακτηρίζεται, από ορισμένους, ως μια 'ευκαιρία' για τις επιχειρήσεις να μπορέσουν να οργανωθούν και δραστηριοποιηθούν με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που ακολουθούσαν έως εκείνη τη στιγμή. Ο εσωτερικός έλεγχος αποδεικνύεται μέρα με τη μέρα ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία μιας επιχείρησης που την βοηθάει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις των καιρών και να επιτύχει όλους τους στρατηγικούς της στόχους.

Για το λόγο αυτό κρίνεται επιτακτική η ανάγκη, και σταδιακά αυτό γίνεται εμφανές μέσα από τις πολιτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, να αποκτήσει ο εσωτερικός ελεγκτής ουσιαστική θέση και να αναλάβει ηγετικό ρόλο ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση να προχωρήσει σε ριζικές αλλαγές σε ότι αφορά την αναγνώριση των επιχειρηματικών κινδύνων, τις δικλίδες ασφαλείας και την ευθυγράμμιση της εταιρικής διακυβέρνησης.

#### **3.1 Οι πρόσφατες έρευνες της PricewaterhouseCoopers για τον Εσωτερικό Έλεγχο**

##### **ΕΡΕΥΝΑ 2010**

**ΠΗΓΗ:** Capital.gr, "PwC: Αναγκαία η αναβάθμιση του εσωτερικού ελέγχου", 29 Απριλίου 2010

"Η ανάγκη αναβάθμισης του εσωτερικού ελέγχου σε στρατηγικό σύμβουλο της ανώτερης διοίκησης σε θέματα εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων" αποτελεί μια σημαντική επισήμανση της έρευνας που διεξήχθη από την PricewaterhouseCoopers το 2010. Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει αποτελέσει την διαχείριση κινδύνου ένα από τα πιο κεντρικά ζητήματα των ανώτατων διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης διότι με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται πως ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να

κατέχει τον ρόλο ενός στρατηγικού συμβούλου της διοίκησης σε θέματα διαχείρισης κινδύνου.

Στην έρευνα του 2010 συμμετείχαν, όπως και στις επόμενες έρευνες που παρουσιάζονται παρακάτω, στελέχη από 55 χώρες, μία από τις οποίες ήταν και η Ελλάδα, από διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Ένα από τα συμπεράσματα της έρευνας ήταν πως στο άμεσο μέλλον θα αυξηθεί η ανάγκη για εστίαση του ελέγχου στην διαχείριση κινδύνων και δεν θα περιοριστεί μόνο στην παροχή διασφάλισης ως προς την καλή λειτουργία των υπάρχοντων εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας. Πρωταρχικό στόχο αποτελεί ο συντονισμός και η ομαλή λειτουργία των διαφόρων φορέων που παρέχουν υπηρεσίες ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης εντός των εταιριών.

Αναφέρεται, επίσης, πως το συμπέρασμα σε παγκόσμιο επίπεδο ήταν πως οι απαιτήσεις των διοικήσεων και γενικότερα όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), καθιστούν αναγκαία και απαραίτητη την μετεξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου σε ένα ανώτερο επαγγελματικό επίπεδο, για να επιτευχθεί η παροχή ακριβών και πρακτικών πληροφοριών και προτάσεων για την διαχείριση κινδύνων.

Οι τρεις κρίσιμοι τομείς στους οποίους θα πρέπει να εστιάσουν τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου διότι σε αυτούς τους τομείς υπάρχει περιθώριο βελτίωσης, θεωρούνται, σύμφωνα με την έρευνα, οι ακόλουθοι:

- ▲ Κίνδυνοι και ζητήματα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.
- ▲ Ευθυγράμμιση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.
- ▲ Εναρμόνιση το μοντέλου στελέχωσης του εσωτερικού ελέγχου με τον ανωτέρω ρόλο του.

Για το λόγο αυτό, η έρευνα σκιαγράφησε τα 5 παρακάτω βήματα που θα πρέπει να γίνουν από τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου:

- 1) Να ξεκινήσει καταστρώνοντας ένα πλάνο αλλαγής
- 2) Να επανεκτιμήσει τις πρακτικές αξιολόγησης κινδύνων που εφαρμόζει έως σήμερα

- 3) Να αναπληρώσει τυχόν κενά ανάμεσα στις υφιστάμενες γνώσεις και ικανότητες εντός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και αυτές που απαιτούνται για την υλοποίηση των αλλαγών
- 4) Να συντονιστεί με τις υπόλοιπες λειτουργίες που παρέχουν υπηρεσίες ελέγχου εντός της εταιρίας, καθώς και
- 5) Να εστιάσει στην αποκόμιση απτών ωφελειών από την χρήση της τεχνολογίας

## **ΕΡΕΥΝΑ 2011**

**ΠΗΓΗ:** news.kathimerini.gr, *"Αναβαθμίζεται ο εσωτερικός έλεγχος"* 2 Ιουλίου 2011 της Χριστίνας Δαμουλιανού

Η 7η παγκόσμια έρευνα της PwC απέδειξε ότι αφενός αναβαθμίζεται σημαντικά ο ρόλος που έχει ο εσωτερικός έλεγχος για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων που σχετίζονται με τις εταιρικές στρατηγικές, αφετέρου, αναδείχθηκαν πολλές ασυμφωνίες. Με άλλα λόγια, αποδείχθηκε πως σε διαφορετικούς τομείς επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους οι διοικήσεις από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ότι οι διοικήσεις επιδιώκουν ανάπτυξη σε νέες γεωγραφικές αγορές ενώ οι εσωτερικοί ελεγκτές απαντούν ότι η περιοχή αυτή βρίσκεται έξω από την εμβέλεια των δραστηριοτήτων τους.

Η έρευνα του 2011 ανέδειξε τους εξής σχετικούς επιχειρηματικούς κινδύνους:

- ▲ 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.
- ▲ Το 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.

Ο partner της PwC στην Ελλάδα και επικεφαλής του τμήματος Παροχής Συμβουλευτικών υπηρεσιών, όπως αναφέρει το σχετικό άρθρο, επισήμανε πως το συμπέρασμα που θα πρέπει να αντλήσουν τα ανώτερα στελέχη είναι ότι για να αναλάβει μια ομάδα εσωτερικού ελέγχου τον ρόλο στρατηγικού συνεργάτη θα πρέπει



να αποτελείται από έμπειρους και εξειδικευμένους επαγγελματίες, οι οποίοι θα είναι σε θέση να εντοπίζουν τα προβλήματα, να συνδυάζουν τα δεδομένα και να βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει σε ένα περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις.

## **ΕΡΕΥΝΑ 2012**

**ΠΗΓΗ:** news.kathimerini.gr, "Εσωτερικός Έλεγχος: το <<μάτι και το αυτί>> της διοίκησης για διαχείριση κινδύνων", 14 Απριλίου 2012 της Χριστίνας Δαμουλιανού

Στην 8η έρευνα της εταιρίας ' PricewaterhouseCoopers' σε 64 χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, πήραν μέρος 20 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους σχεδόν τους κλάδους της οικονομίας: τράπεζες, ασφάλειες, βιομηχανία, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές, εμπόριο, υγεία. Στην έρευνα συμμετείχαν εκτός από τα τμήματα του Εσωτερικού Ελέγχου, και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων για να παρουσιαστεί με τον καλύτερο τρόπο ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση και η υποστήριξη που παρέχει στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων.

Η έρευνα έδειξε πως ο σημαντικότερος κίνδυνος για τις εταιρίες κατά το 2012 είναι η παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιτύχουν την διεύρυνση του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότερο τρόπο τους κινδύνους οι οποίοι αλλάζουν συνεχώς μορφή, όπως για παράδειγμα η προστασία δεδομένων και οι απαιτήσεις του ρυθμιστικού πλαισίου.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ζητούν από τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις για τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τα στελέχη του Εσωτερικού Ελέγχου δεν περιορίζονται στην παράθεση ευρημάτων και κενών ασφαλείας αλλά συμπεριλαμβάνουν και την ενεργή παροχή συμβουλών προς την διοίκηση της επιχείρησης έτσι ώστε να βρεθούν οι τρόποι βελτίωσης διαχείρισης κινδύνων.

Συμπερασματικά, ο επικεφαλής του Τμήματος Παροχής Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου της PricewaterhouseCoopers επισημαίνει ότι:

- ▲ Οι Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να κάνουν αρκετά περισσότερα από απλούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους είτε ελέγχους συμμόρφωσης, προκειμένου να αναγνωριστούν ως σημαντικοί επιχειρηματικοί εταίροι.

- ⤴ Θα πρέπει να παρέχουν διασφάλιση σε σχέση με ένα πολύ ευρύτερο φάσμα επιχειρηματικών κινδύνων.
- ⤴ Τα Διοικητικά Συμβούλια, οι επιτροπές Ελέγχου και οι διοικήσεις των εταιριών αναμένουν περισσότερα από τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- ⤴ Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι <<το μάτι και το αυτί τους>> εντός της εταιρίας, δίνοντας διασφάλιση ότι οι σημαντικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι έχουν κατάλληλη διαχείριση.
- ⤴ Η πρόκληση για τους επικεφαλείς σε κάθε εταιρία είναι να μπορούν να ανταποκρίνονται με συνέπεια στις ολοένα αυξανόμενες αυτές απαιτήσεις.

Η PwC, από το 2010 είχε χαρακτηρίσει ως απαραίτητη και αναγκαία την εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου και την αναβάθμιση του σε ανώτερο επαγγελματικό επίπεδο. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ανάγκη από αναβάθμιση σε στρατηγικό σύμβουλο της ανώτερης διοίκησης για θέματα εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων. Ο καλύτερος συντονισμός και η συνεργασία διαφορετικών φορέων μέσα στις εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης είναι αναγκαία. Στην περίπτωση της Ελλάδας, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν πολλές δυνατότητες ώστε να αξιοποιηθεί με καλύτερο τρόπο η τεχνολογία από τα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς ο Εσωτερικός Έλεγχος αντιμετωπίζει νέες και μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες και για αυτό το λόγο θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος του.

### **3.2 Η Πρακτική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου**

Στην ενότητα που ακολουθεί γίνεται προσπάθεια σύνδεσης της βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκε στα κεφάλαια 1 και 2 με την εφαρμογή στην πράξη. Για το λόγο αυτό αναλύονται οι έλεγχοι που διενεργούνται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης σε ορισμένα τμήματα αυτής με σκοπό την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν τα τμήματα αυτά ανάλογα με την λειτουργία τους.

#### **Λίγα λόγια για την εταιρία...**

Η εταιρία, της οποίας ορισμένα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου θα παρατεθούν παρακάτω, ανήκει στον ιδιωτικό τομέα και δραστηριοποιείται στο χώρο των ειδών διατροφής. Η επωνυμία της εταιρίας δεν θα γνωστοποιηθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία ύστερα από ζήτηση των αρμοδίων.

Η εταιρία κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά εδώ και 70 περίπου χρόνια και λειτουργεί με γνώμονα τον σεβασμό στον άνθρωπο για την διατροφή του και την ποιότητα των προϊόντων που παράγει και προσφέρει στην αγορά.

Το οργανόγραμμα της εταιρίας περιλαμβάνει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, την Οικονομική Διεύθυνση, την Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, την Διεύθυνση Προμηθειών, την Εμπορική Διεύθυνση, την Τεχνική Διεύθυνση και την Διεύθυνση Marketing.

Η εταιρία διαθέτει αξιόπιστο σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οποίου την ευθύνη, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή τον έχει η διοίκηση. Η εταιρία έχει θέσει ως στρατηγικούς στόχους:

- ❖ Την ανάπτυξη της δραστηριότητας της σε χώρες του εξωτερικού
- ❖ Την διατήρηση της ηγετικής θέσης την οποία κατέχει και,
- ❖ Την είσοδο της σε νέες αγορές

Για τους λόγους αυτούς, χρησιμοποιεί το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Παράλληλα επιζητά την ελαχιστοποίηση των πιθανών κινδύνων που ενέχει η επιχείρηση και την διαχείριση τους με αποτελεσματικό τρόπο μέσα από την ανάλυση των λειτουργιών της. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, λόγω του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, επικεντρώνεται στους εξής τομείς: τη χρηματοδότηση, τον πιστωτικό κίνδυνο, το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποθέματα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι έλεγχοι που διεξάγονται σε ορισμένα τμήματα της εταιρίας από τον εσωτερικό ελεγκτή ώστε να επιτευχθεί η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων, η διασφάλιση της έγκαιρης πληροφόρησης για τον τρόπο λειτουργίας τους και η έγκαιρη αντιμετώπιση των κινδύνων που ενέχουν.

Είναι σημαντικό να τονιστεί στο σημείο αυτό πως η έρευνα που έγινε αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο που εφαρμόζεται στην εταιρία για να αντιμετωπιστούν όλοι οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει καθημερινά

βασίστηκε στα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου που παρουσιάζονται στο βιβλίο του οικονομολόγου-ελεγκτή Παπαστάθη Παντελή *‘Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του’* β’ τόμος (2003).

### **3.2.1 Οικονομική Διεύθυνση**

Η Οικονομική Διεύθυνση της εταιρίας συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα ‘τμήματα’ του λογιστηρίου τα οποία διαχειρίζονται τις οικονομικές της συναλλαγές. Ο πιστωτικός και συναλλαγματικός κίνδυνος είναι οι κίνδυνοι που καλείται να αντιμετωπίσει. Για το λόγο αυτό κρίθηκε απαραίτητο οι έλεγχοι που διεξάγονται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας αναφορικά με τη λειτουργία τους να παρουσιαστεί ανάλογα με τις αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου χωριστά.

Στην περίπτωση του ταμίου οι έλεγχοι που διενεργούνται αφορούν:

- Την ύπαρξη των διαδικασιών σχετικά με την λειτουργία του ταμείου.
- Εάν υπάρχει ειδικός χώρος στον οποίο στεγάζεται το ταμείο για να μην είναι εύκολα προσβάσιμο σε όλους και να είναι ασφαλής
- Εάν παρατηρούνται συχνά πλεονάσματα ή ελλείμματα κατά το κλείσιμο του ταμείου και εάν ενημερώνεται άμεσα ο οικονομικός διευθυντής.
- Εάν υπάρχει μικρό ταμείο.
- Εάν τα χρήματα μεταφέρονται στην τράπεζα και πόσο συχνά.
- Εάν υπάρχει σύστημα συναγερμού στο χώρο του ταμείου.

Οι παραπάνω έλεγχοι στην περίπτωση του ταμείου και τα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων αποδεικνύουν πως η λειτουργία του ταμείου της εταιρίας γίνεται με σωστό τρόπο και έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, πράγμα το οποίο ελαχιστοποιεί όλους εκείνους τους κινδύνους που ενέχει η μη ορθή λειτουργία του. Συγκεκριμένα, ο ταμίας της εταιρίας προχωράει σε όλες τις πληρωμές κατόπιν των ενταλμάτων που δίνονται και φέρουν όλες τις απαραίτητες υπογραφές και σφραγίδες. Επίσης, δεν παρατηρείται πολύ συχνά κάποιο πλεόνασμα ή έλλειμμα στο ταμείο διότι γίνονται τακτικοί έλεγχοι που αφορούν την μεταφορά του υπολοίπου κλεισίματος. Το μικρό ταμείο υπάρχει για να μικρό-δαπάνες και άλλες μικρές καθημερινές ανάγκες. Το ταμείο διαθέτει σύστημα συναγερμού και είναι πάντα σε λειτουργία και, επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως τα χρήματα μεταφέρονται στους τραπεζικούς λογαριασμούς της εταιρίας.

Για τον τομέα των εισπράξεων, οι έλεγχοι που διεξάγονται αφορούν από ποιους διεξάγονται οι εισπράξεις, τα μπλοκ των εισπράξεων και πως αυτά εναλλάσσονται, εάν οι εισπράξεις περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις υπογραφές που είναι απαραίτητες. Στην περίπτωση που δεν ακολουθούνται όλα όσα προβλέπονται γίνονται σχετικές παρατηρήσεις για να μπορέσει να λειτουργήσει με αποτελεσματικότερο τρόπο ο τομέας αυτός. Μέχρι τώρα, όμως, δεν παρατηρήθηκαν φαινόμενα απόκλισης από την προβλεπόμενη λειτουργία του.

Στο θέμα των επιταγών, οι έλεγχοι επιδιώκουν να εξασφαλίσουν πως η φύλαξη των επιταγών γίνεται σε ειδικό μέρος ώστε να είναι ασφαλείς και αρμόδιος έχει κριθεί ο οικονομικός διευθυντής της εταιρίας και ουδέποτε στο παρελθόν δεν έχει παρατηρηθεί κάποια απώλεια επιταγής. Οι εισπρακτέες επιταγές σφραγίζονται απευθείας ενώ για τις ακάλυπτες επιταγές γίνεται λεπτομερής έλεγχος. Οι επιταγές καταχωρούνται στους αντίστοιχους λογαριασμούς και γενικότερα η αξιολόγηση για το σύστημα που ακολουθείται για τις επιταγές έχει θετικά αποτελέσματα για την ίδια την εταιρία.

Τα γραμμάτια, εισπρακτέα και πληρωτέα, τα χειρίζεται ένας υπάλληλος του λογιστηρίου ο οποίος φροντίζει να τα φυλάσσει σε ασφαλές μέρος, να συμφωνεί τα εισπρακτέα γραμμάτια με τα λογιστικά υπόλοιπα, να λαμβάνει άμεσα απόδειξη από την τράπεζα και να παρακολουθεί όσα βρίσκονται σε καθυστέρηση. Για τα πληρωτέα γραμμάτια οι έλεγχοι που διεξάγονται αφορούν την τήρηση των βιβλίων, εάν γίνεται συμφωνία των γραμματίων και πόσο ορθά καταχωρούνται.

Στο σύστημα μηχανογράφησης λειτουργεί με τρόπο που έχει εγκριθεί από την διοίκηση και διεξάγονται έλεγχοι που αφορούν κυρίως:

- ο Την επεξεργασία των στοιχείων σε καθημερινή βάση έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες.
- ο Τον έλεγχο αξιοπιστίας και ακρίβειας των στοιχείων.
- ο Την αλληλουχία των στοιχείων που καταχωρούνται.
- ο Την αντιστοιχία των τιμολογίων με αυτά που χρεώνονται τόσο στους προμηθευτές όσο και τους πελάτες.

Γενικότερα, αξίζει να σημειωθεί πως η οικονομική διεύθυνση της εταιρίας, πέραν των συγκεκριμένων λειτουργιών που αναφέρθηκαν παραπάνω, προσπαθεί να περιορίσει τους κινδύνους ελέγχοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα δάνεια, τις καταθέσεις της και άλλες παραμέτρους και θέτει ως προτεραιότητα την κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων βάσει των όσων προβλέπονται από τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.

### **3.2.2 Τμήμα Προσωπικού**

Στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η σωστή επάνδρωση των τμημάτων της επιχείρησης με καταρτισμένο προσωπικό καθώς και η μείωση του κινδύνου δημιουργίας αρνητικών εργασιακών σχέσεων. Οι έλεγχοι που διεξάγονται στο τμήμα Προσωπικού έχουν δείξει πως το τμήμα Προσωπικού της εταιρίας είναι στελεχωμένο με το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό με πολυετή πείρα σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού καθώς η διοίκηση της εταιρίας το θεωρεί ένα από τα καθοριστικά τμήματα που συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της. Το τμήμα Προσωπικού έχει θεσπίσει διαδικασίες και κανονισμούς λειτουργίας για το προσωπικό, τους οποίους και έχει κάνει γνωστούς σε όλους τους εργαζόμενους. Υπάρχει για όλους τους εργαζόμενους πλήρες αρχείο όπως αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα και οι αξιολογήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς προκειμένου ο υπεύθυνος να είναι σε θέση να ανατρέξει σε αυτά τα στοιχεία εύκολα και γρήγορα όποτε κριθεί απαραίτητο. Καταρτίζεται βραχυχρόνιο, αλλά όχι μακροχρόνιο πρόγραμμα εργασιών, ενώ ακόμη μια αδυναμία του τμήματος είναι πως ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων έχει υπέρ του δέοντος φορτωμένες αρμοδιότητες χωρίς να κατέχει τα απαραίτητα εξειδικευμένα προσόντα γι' αυτό.

Σε ότι αφορά την διαδικασία πρόσληψης καταρτίζεται ένα πλάνο προσλήψεων, γνωστοποιείται η θέση και η περιγραφή της και στη συνέχεια πραγματοποιούνται οι συνεντεύξεις. Όταν ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία ο νεοπροσλαμβανόμενος ενημερώνεται για την σύμβαση εργασίας του και διανύει μια δοκιμαστική περίοδο δύο μηνών, για την οποία είναι από την αρχή ενήμερος και κατά την διάρκεια της οποίας ενημερώνεται για τα καθήκοντα του, ώστε στο τέλος να αποφασισθεί η τελική πρόσληψη του.

Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το ωράριο τους και είναι ενήμεροι για αυτό. Η προσέλευση και η αποχώρηση όλου του προσωπικού γίνεται με την σήμανση ηλεκτρονικής κάρτας. Δεν παρατηρείται ιδιαίτερη και μεγάλη απόκλιση από το ωράριο εργασίας. Ακόμη κι όταν παρατηρείται, είναι ενήμεροι οι προϊστάμενοι των τμημάτων για την πιθανή καθυστέρηση εισόδου ή νωρίτερη έξοδο από την προβλεπόμενη

Η εταιρία διαθέτει εγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού ενώ σε ότι αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού δεν διαθέτει εκπαιδευτικό κέντρο αλλά συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς ενημερώνεται τακτικά από τους αρμόδιους οργανισμούς και παροτρύνει τους εργαζόμενους της, ανάλογα με την κατηγορία των σεμιναρίων, να συμμετέχουν σε όσα κρίνει η διοίκηση απαραίτητο, για να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί.

Η εταιρία διαθέτει γιατρό εργασίας ο οποίος επισκέπτεται τις εγκαταστάσεις δυο φορές την εβδομάδα και τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Παρέχεται στο προσωπικό τα κατάλληλα είδη ρουχισμού και υποδημάτων στο τομέα της παραγωγής για να μηδενιστούν οι πιθανότητες ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο.

### **3.2.3 Τμήμα Προμηθειών**

Αναφορικά με το τμήμα Προμηθειών και τη λειτουργία του οφείλουμε να αναφέρουμε πως το τμήμα Προμηθειών της εταιρίας αναφέρεται στην διεύθυνση της εταιρίας και σε συνεργασία μαζί της λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις. Στόχος του συγκεκριμένου τμήματος είναι η "διατήρηση συγκεκριμένης αριθμητικά αποθήκης", όπως έχει ζητηθεί από την διοίκηση, σε τέτοια επίπεδα που να μειώνει το κίνδυνο έλλειψης Α' και Β' υλών. Υπάρχει κανονισμός αγορών ο οποίος προβλέπει την προμήθεια Α' υλών και βοηθητικών υλών καθώς και τον εξοπλισμό των μηχανημάτων. Η διαδικασία που χρησιμοποιείται προβλέπεται από το ISO που διαθέτει η επιχείρηση και έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό. Γίνεται προγραμματισμός προμηθειών για κάθε τετράμηνο βάσει του προγραμματισμού που προβλέπεται.

Οι προμηθευτές επιλέγονται να διαθέτουν σύστημα ISO, υπάρχει κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών για όλες τις αγορές, μικρής ή μεγάλης αξίας, βάσει του οποίου ζητούνται προσφορές ανάλογα με την εκάστοτε ανάγκη έτσι ώστε να

αξιολογηθούν όλες μαζί και να επιλεγθεί η πιο συμφέρουσα. Ο κατάλογος αυτός ανανεώνεται κάθε εξάμηνο και τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την ένταξη ενός προμηθευτή στο κατάλογο είναι η τιμή, ο χρόνος παράδοσης και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν προσφερθεί. Η διοίκηση είναι αυτή που αποφασίζει για την ύπαρξη ή μη ενός προμηθευτή στο κατάλογο λαμβάνοντας υπόψη την συμπεριφορά του προμηθευτή κατά την διάρκεια της συνεργασίας.

Το τμήμα Προμηθειών συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Προγραμματισμού Παραγωγής για να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις ανάγκες και τις πιθανές ελλείψεις. Το απόθεμα αποτελεί το εναρκτήριο στοιχείο για να ξεκινήσει η διαδικασία εύρεσης εμπορευμάτων. Τα δελτία παραγγελίας φέρουν την υπογραφή του υπευθύνου και κατόπιν παρακολουθείται η εκτέλεση τους βάσει τον χρόνο παράδοσης που έχει συμφωνηθεί. Σε περίπτωση που η ποιότητα που παραδίδεται δεν είναι αυτή που έχει συμφωνηθεί διενεργούνται οι απαραίτητες ενέργειες που προβλέπονται από την εταιρία. Οι όροι που αναγράφονται στο τιμολόγιο αγοράς πρέπει να είναι αυτοί που έχουν συμφωνηθεί και έχουν υπογραφεί στην επιβεβαίωση της παραγγελίας.

Κατά την παραλαβή των εμπορευμάτων ο αρμόδιος υπάλληλος ελέγχει εάν το εμπόρευμα που παραλαμβάνει συμφωνεί ποσοτικά και ποιοτικά με την εντολή παραλαβής που έχει λάβει από τον Υπεύθυνο Προμηθειών και σε περίπτωση που διαπιστωθεί κάποια απόκλιση την καταγράφει και ενημερώνει άμεσα τους αρμόδιους ώστε να γνωρίζει τις επόμενες ενέργειες του. Τα δελτία αποστολής αντιπαραβάλλονται με το τιμολόγιο για να 'κλείσει' η εισαγωγή των εμπορευμάτων και να προχωρήσει η λογιστική καταχώρηση που θα οδηγήσει τελικά στην αποπληρωμή τους.

### **3.2.4 Τμήμα Πωλήσεων**

Στον τομέα των πωλήσεων τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου έχουν αναφέρει πως το τμήμα Πωλήσεων λειτουργεί σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας πωλήσεων που έχει θεσπιστεί από την διοίκηση της εταιρίας. Οι διαδικασία πώλησης περιλαμβάνει την πολιτική των πωλήσεων, την παραγγελιοληψία, την καταχώρηση της, την παρακολούθηση εκτέλεσης της και την εξόφληση των τιμολογίων.



Το τμήμα Πωλήσεων απαρτίζεται από άτομα έμπειρα αλλά και χωρίς εμπειρία που γνωρίζουν πλήρως όλες τις πτυχές και χαρακτηριστικά του προϊόντος που καλούνται να προωθήσουν στην ελληνική αγορά. Κάθε πωλητής έχει το δικό του πελατολόγιο που καλείται να εξυπηρετήσει. Δεν τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι πώλησης, πράγμα το οποίο θεωρείται το βασικό μειονέκτημα του τμήματος. Η διοίκηση της εταιρίας χαρακτηρίζει την εταιρία πελατοκεντρική και αυτή την άποψη επιθυμεί να υιοθετούν και τα στελέχη της στο τμήμα Πωλήσεων. Οι πωλητές πριν από κάθε πώληση γνωρίζουν πλήρως την οικονομική κατάσταση και τα υπόλοιπα των πελατών από το τμήμα πιστώσεων. Ακολουθείται συγκεκριμένο πρόγραμμα επισκέψεων για την λήψη της παραγγελίας. Το μηχανογραφικό σύστημα της εταιρίας περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζει ο πωλητής (ισχύουσες τιμές, εκπτώσεις, όροι αποστολής των προϊόντων κτλ), πράγμα που το καθιστά αποτελεσματικό στην διαχείριση του πελατολογίου του και τον βοηθά να ελέγχει την εκτέλεση των παραγγελιών.

Στην περίπτωση επιστροφής εμπορευμάτων ερευνάται η αιτία που οφείλεται η επιστροφή για να αποφευχθεί στο μέλλον και ενημερώνεται και η διοίκηση για να λάβει από την μεριά της τα απαραίτητα μέτρα. Επίσης, οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για την ενημέρωση των πελατών τους σε περίπτωση που δεν μπορούν να εκτελεστούν κάποιες από τις παραγγελίες τους. Το τελευταίο διάστημα το φαινόμενο παραγγελιών που δεν μπορούν να εκτελεστούν έχει αυξηθεί λόγω κάλυψης πλαφόν από τους πελάτες και μη έγκαιρης καταβολής των ληξιπρόθεσμων οφειλών.

Πραγματοποιείται, επίσης, συμφωνία πελατών ανάλογα με την συνεννόηση που έχει προηγηθεί. Κατά μέσο όρο οι συμφωνίες πελατών πραγματοποιούνται κάθε μήνα. Η λογιστική καταχώρηση των πωλήσεων γίνεται έγκαιρα σε πραγματική περίοδο.

### **3.2.5 Τμήμα Παραγωγής**

Το τμήμα Παραγωγής αποτελεί το μεγαλύτερο αριθμητικά τμήμα αυτής της επιχείρησης. Η διοίκηση εγκρίνει το εξαμηνιαίο πρόγραμμα παραγωγής και ορίζει τον επικεφαλής για την ομαλή διεξαγωγή των διαδικασιών της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο εσωτερικός ελεγκτής της εταιρίας εξετάζει εάν το τμήμα παραγωγής:

- Εκτελεί το πρόγραμμα παραγωγής σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που έχει οριστεί.
- Τηρεί όλες τις προδιαγραφές των προϊόντων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.
- Δίνει έγκαιρα στο τμήμα ποιοτικού ελέγχου δείγμα των προϊόντων για να γνωρίζει εάν μπορεί να προχωρήσει στην εκτέλεση της παραγγελίας ή στην προσωρινή διακοπή της.
- Φροντίζει την σωστή αποθήκευση των α' και β' υλών σε κανονικές συνθήκες θερμοκρασίας.
- Ακολουθεί το σύστημα ISO για τα προϊόντα που διαθέτει στην αγορά.
- Εκδίδει δελτία ανάλωσης ανά ημερομηνία και είδος για να είναι ενήμερη η αποθήκη με τα εμπορεύματα που είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή.
- Τα εμπορεύματα που χαρακτηρίζονται ως 'βλαβερά', 'ευαίσθητα', 'ευπαθή' κτλ υπάρχει ειδικά εξειδικευμένο προσωπικό που τα παραλαμβάνει και τα μεταφέρει σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους στους οποίους δεν υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση.
- Τηρεί ηλεκτρονικό βιβλίο των παραγόμενων προϊόντων, τα οποία μεταφέρονται στο χώρο της αποθήκης με εσωτερικά έγγραφα για την καλύτερη διαχείριση τους.
- Φροντίζει ώστε η διακίνηση των ετοιμών προϊόντων να γίνεται με τρόπο ώστε να αποφεύγεται η ζημία τους.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνεται πως το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης ακολουθεί συγκεκριμένες πολιτικές ελέγχου, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης. Οι έλεγχοι που σημειώθηκαν παραπάνω αποσκοπούν στον εντοπισμό των μειονεκτημάτων της επιχείρησης. Επιπλέον, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου εντοπίζει εάν ακολουθούνται όλες εκείνες οι υποδείξεις και παρατηρήσεις που έχουν γνωστοποιηθεί στο εκάστοτε τμήμα. Ο ελεγκτής συγκεντρώνει όλα εκείνα τα στοιχεία προκειμένου να συντάξει την αναφορά του και εκδώσει τα επίσημα αποτελέσματα. Ενημερώνει στο τέλος την ελεγχόμενη μονάδα για τα ευρήματα του ελέγχου και συντάσσει την ελεγκτική του έκθεση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

#### **4.1 Η οικονομική κρίση και ο εσωτερικός έλεγχος**

Ο κ.Τριανταφυλλίδης σε ομιλία του του ΕΙΕΕ στις 15/3/2010 ανέπτυξε τις παρακάτω 10 προτάσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο σε περίοδο οικονομικής κρίσης:

- 1) Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να επικεντρωθούν στους κινδύνους και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την οικονομική κρίση. Θα πρέπει οπωσδήποτε να επισκοπήσουν τους κινδύνους που έχουν σχέση με τη φήμη της εταιρίας, τη ρευστότητα, την ενδεχόμενη μείωση προσωπικού, τους προμηθευτές, τα εκτός ισολογισμού στοιχεία και τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου που πρέπει να υπάρχουν για να μειώσουν τους συγκεκριμένους κινδύνους.
- 2) Θα πρέπει να αυξήσουν την επικοινωνία με την επιτροπή Ελέγχου του ΔΣ ώστε να προωθήσουν την αναγκαιότητα Διαχείρισης Κινδύνων και να την ενημερώνουν έγκαιρα για τυχόν νέους κινδύνους (Risk Based Audit ουσιαστικά με συνεχή αναθεώρηση του χάρτη κινδύνων).
- 3) Θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διαδικασία του Risk Management και πως αυτό επιτελείται σε σχέση με την κάλυψη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- 4) Θα πρέπει να αποτιμήσουν ξανά τους κινδύνους, ειδικά εκείνους που αν ληφθούν συνδυαστικά υπόψη και προκύψουν θα είναι πολύ σημαντικοί. Μέχρι σήμερα κατά κανόνα, πολλοί Εσωτερικοί Ελεγκτές έκαναν risk assessment σε πολλούς ανεξάρτητους κινδύνους βαθμολογώντας χαμηλά την πιθανότητα αυτοί να προκύψουν, ενώ δεν βαθμολογούσαν καθόλου το ενδεχόμενο αυτοί να προκύψουν σωρευτικά ή συνδυαστικά.

- 5) Θα πρέπει να λειτουργήσουν με ένα πιο ευέλικτο πρόγραμμα ελέγχων που να αναθεωρείται ανάλογα με τους επικαιροποιημένους στόχους της εταιρείας.
- 6) Θα πρέπει να λειτουργούν σαν βασικοί εκπαιδευτές ενδοεταιρικά, σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και να αξιοποιούν για ενημέρωση κάθε ευκαιρία συζήτησης σε θέματα κινδύνων.
- 7) Θα πρέπει να εντείνουν τους ελέγχους τους για θέματα απάτης ιδιαίτερα εκείνων που έχουν σχέση με την οικονομική κρίση (απάτη λευκού κολάρου, απάτη υπαλλήλων και εξωτερική απάτη), τα θέματα έλλειψης αποθεμάτων, παραβίασης των υπερωριών, λογαριασμών πληρωτέων χωρίς έγκριση και τους παραφουσκωμένους λογαριασμούς εξόδων.
- 8) Θα πρέπει να αυξήσουν τη γνώση τους για την επιχείρηση, να μάθουν δηλαδή την επιχείρηση όσο καλύτερα μπορούν και να σιγουρευτούν ότι το πρόγραμμα ελέγχου περιλαμβάνει όλους τους κινδύνους της επιχείρησης.
- 9) Θα πρέπει να αυξήσουν τη σχέση και την επικοινωνία τους με τους υπόλοιπους φορείς ελέγχου της επιχείρησης (Risk Officers, Compliance Officers, Controllers) ώστε να πληροφορούνται αδιάλειπτα τους νέους κινδύνους και τις αλλαγές στη στρατηγική της επιχείρησης.
- 10) Τέλος, θα πρέπει να ενισχύουν 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.

## **4.2 Συμπεράσματα**

Το κυριότερο συμπέρασμα που απορρέει από την παράθεση τόσο των θεωρητικών προσεγγίσεων όσο και των πρακτικών είναι πως ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει καθοριστικά στην διαχείριση και την αντιμετώπιση των κινδύνων σε μια επιχειρηματική οντότητα. Αποτελεί εκείνο το 'μέσο' που βοηθάει τις διοικήσεις να εντοπίσουν τους εν δυνάμει κινδύνους, να προετοιμαστούν και να τους διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο.

Ο εσωτερικός έλεγχος τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται όλο και περισσότερο. Χρησιμοποιείται ως μέσο για τον εντοπισμό όλων εκείνων των νευραλγικών σημείων μιας επιχείρησης με σκοπό την ελαχιστοποίηση των κινδύνων, την επίτευξη των εταιρικών της στόχων και των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν την ανάπτυξη της.

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην δημιουργία ή τον επαναπροσδιορισμό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι επιχειρήσεις πλέον θεωρούν πως το τμήμα εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην ανοδική πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να είναι επαγγελματίες με βαθιά γνώση της επιχειρηματικής πολιτικής και κουλτούρας και των μηχανισμών μια επιχείρησης και, πρώτα από όλα, να είναι αντικειμενικοί και ανεξάρτητοι διότι μόνο με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να εντοπίσουν και να εξαλείψουν τον κίνδυνο και να επιτύχουν όλους τους εταιρικούς στόχους. Οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει από την μεριά τους να καθορίσουν τις μεθόδους λήψης αποφάσεων και τις πολιτικές που θα ακολουθούνται αναφορικά με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως έχει υποστηριχθεί από πολλούς πως ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση και εξασφαλίζει την μακροχρόνια επιβίωση και προστασία της από την καταδολίευση. Έχει χαρακτηριστεί ως μέσο αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης που θωρακίζει τα συμφέροντα μιας επιχείρησης.

Οι μεταβολές του οικονομικού κλίματος και οι ραγδαίες εξελίξεις που συμβαίνουν καθημερινά επιτάσσει ο εσωτερικός έλεγχος να αποκτήσει μια προοδευτικότερη προσέγγιση. Δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων αλλά να επεκταθεί, λαμβάνοντας ουσιαστικό ρόλο, και στον έλεγχο των διοικητικών και διαχειριστικών προβλημάτων προστατεύοντας την επιχείρηση από ενδεχόμενες απάτες. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες ασκείται η διοίκηση και να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε όλες τις ιεραρχίες κατόπιν προληπτικών και κατασταλτικών ελέγχων, την βελτίωση των διαδικασιών και την συνεχή αποτίμηση των κινδύνων. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να γνωρίζει επαρκώς τους στόχους της επιχείρησης και το σύνολο των δραστηριοτήτων της για να μπορεί να αναγνωρίζει τους κινδύνους και να προστατεύει την επιχείρηση από αυτούς.

Είναι αξιοσημείωτο πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν να ενεργούν σε ένα περιβάλλον διαφορετικό από το μέχρι τώρα, πιο ηθικό και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλλει καταλυτικά στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, τα στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διατηρούν άριστες σχέσεις και να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με την εκάστοτε διοίκηση.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνεται πως ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να αποτελέσει τον στρατηγικό σύμβουλο σε μια επιχείρηση. Η τεχνολογία θα πρέπει να αξιοποιηθεί περισσότερο και με αποτελεσματικότερο τρόπο από τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου έτσι ώστε να αποκτήσουν εκείνη τη δυναμική που θα τα καταστήσει ικανά να αντιμετωπίσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν. Η ανάπτυξη αξιόπιστων και ασφαλών πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχειρηματικής οντότητας. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να μπορέσει η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του αύριο.

## ***BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

### **Ελληνική Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία**

- Γρηγοράτος, Θ. (1989) “Γενικές Αρχές Ελεγκτικής”, Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών, Αθήνα
- Δαμουλιάνου Χριστίνα, “Αναβαθμίζεται ο Εσωτερικός Έλεγχος”, 02.07.2011 (<http://news.kathimerini.gr>)
- Δαμουλιάνου Χριστίνα, “Εσωτερικός Έλεγχος: το <<μάτι και το αυτί>> της διοίκησης για διαχείριση κινδύνου”, 14.04.2012 (<http://news.kathimerini.gr>)
- Δήμου, Ν (2000) “Ελεγκτική”, Έλλην Αθήνα
- Capital, “PwC:Αναγκαία η αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου”, 29.04.2010 (<http://www.capital.gr>)
- Καζαντζής Χ. (2006) “Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος; Μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων”, Πειραιάς
- Καραμάνης Κ. (2002) “Εισαγωγή στη θεωρία και πρακτική της σύγχρονης ελεγκτικής”, Ι.Ε.Σ.Ο.Ε.Λ
- Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., Θάνος Γ., Κιόχος Α. (2002), “Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Πολιτική”, Αθήνα
- Παπάς Α. (1990) “Ελεγκτική”, Εκδόσεις Σμπίλιας <<Το οικονομικό>>, Αθήνα

- Παπαστάθης Π. (2003) “Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του”, Β’ τόμος
- Σώμα Ορκωτών Λογιστών (1989) “Ελεγκτικές Οδηγίες Νο.1-12 της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ελεγκτών”, Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών, Αθήνα
- Σώμα Ορκωτών Λογιστών (1990) “Ελεγκτικές Οδηγίες Νο.13-19 και Κανόνες Επαγγελματικής Δεοντολογίας Νο.1-5 της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ελεγκτών”, Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών, Αθήνα
- Τριανταφυλλίδης Κ. (2010) “Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Κρίση: 10 προτάσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο σε περίοδο οικονομικής κρίση”, Εισαγωγική Ομιλία στην εκδήλωση του ΕΙΕΕ στις 15/3/2010 με θέμα <<Οικονομική Κρίση και Πλαίσιο Ελέγχων>>
- Τσακλάγκανος, Α. (1994), “Ελεγκτική: πανεπιστημιακές σημειώσεις”, Αφοί Κυριακίδη: Θεσσαλονίκη
- Χρυσοχού, Ι. (1955), “Στοιχεία Ελεγκτικής: Θεωρία των ελέγχων”, Ανωτάτη Σχολή Βιομηχανικών Σπουδών: Αθήνα

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία**

- Beasley, M.S, Clune, R. and Hermanson, D.R (2005), “ERM: A status report”, Internal Auditor, Vol.62, No.1, p.67-72
- Bell, T., Rajib Doogar and Solomon Ira (2008), “Audit Labor Usage and Fees under Business Risk Auditing”, Journal of Accounting Research, Vol.46, P.729-760
- Bernstein, P. L (1996), “Against the Gods: The Remarkable Story of Risk”



- Chapman, R. (2006) “Simple tools & Techniques for enterprise risk management”, J.Willey & Sons
- Crouhy, M., Galai, D. And Mark, R.M (2001), “Risk Management”, New York:McGraw-Hill
- Dickinson, G. (2001), “Enterprise Risk Management: Its origins and Conceptual Foundation”, The Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol.26, No.3
- Eilifson, A., Kenchel, W.R. and Wallage, P. (2001), “Application of Business Risk Audit Model: A Field Study”, Accounting Horison, Vol.15
- Frosick, S. (1997) “The techniques of Risk Analysis are insufficient in themselves”, Disaster Prevention and Management
- Kinney, R.W (2003) “Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes, Research Opportunities in Internal Auditing”, IIA
- Kleffner, A.E, Lee, R.B and McGannon, B. (2003) “The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management evidence from Canada”, Risk Management and Insurance Review, Vol.6, No.1, p.53-73
- Peltier, T.R. (2004) “Risk Analysis and Risk Management”, Information Systems Security, p.44-56
- Selim, G. McNamee (1999) “Risk Management and Internal Auditing: What are the essential bocks for a successful paradigm change?”, International Journal of Auditing
- Shelton, S., Koehn, L.J and Sinason, D. (2009) “Influence of Business Risk Assessment on Auditors’ planned Audit Procedures”, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol.13, p.69-85

- Wallmuller, E. (1999) “Risk Management for IT and Software Projects”,  
[www.itq.ch/pdf/RM\\_ITProjekteV211.pdf](http://www.itq.ch/pdf/RM_ITProjekteV211.pdf)

## Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://businessfinancemag.com/article/top-10-business-risks-2009-1217>
- [www.theiia.org/guidance/standards-and-practices](http://www.theiia.org/guidance/standards-and-practices)
- <http://www.coso.org> (5/7/2012)
- <https://na.theiia.org> (5/7/2012)
- <http://www.solae.gr> (25/6/2012)
- <http://news.kathimerini.gr> (11/9/2012 και 12/9/2012)
- <http://www.capital.gr> (11/9/2012)