



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

της

ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ ΑΡΧΟΝΤΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΣΑΜΑΡΑ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Νοέμβριος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	5
1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	5
1.3 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	7
1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	8
1.5 ΑΠΕΙΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	9
1.6 ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	9
1.7 ΚΥΚΛΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	21
4.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	21
4.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	23
4.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	24
4.4 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	24
4.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	26
4.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	28
4.7 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	33
4.8 ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΤΕΚΜΗΡΙΑ.....	37
4.8.1. ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	37
4.9. ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΣΩΡΕΥΣΗΣ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	38
4.10 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	38
4.11 ΦΥΛΛΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	40
4.12 ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ).....	41
4.13. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	43
4.14 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	46
5.1. ΑΠΑΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	52
7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	60

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ

Ένας σημαντικός προβληματισμός που τίθεται σε κάθε μορφής επιχείρηση είναι το γεγονός της μειωμένης δυνατότητας της διοίκησης να έχει την άμεση επίβλεψη όλων των ενεργειών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αναπτύσσεται, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη θέσπισης μέτρων και διαδικασιών με τις οποίες θα διασφαλίζεται τόσο η εύρυθμη όσο και η αποτελεσματική η αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης . Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων είναι η δημιουργία ενός σημαντικού εργαλείου ελέγχου και ανάλυσης δεδομένων που αφορά τις λειτουργίες και δραστηριότητες των εταιριών. Το εργαλείο αυτό είναι ο εσωτερικός οικονομικός , λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ή καλύτερα, το Σύστημα Ελέγχου (Νεγκάκης – Ταχυνάκης, 2013). Μια από τις πιο βασικές λειτουργίες του Management στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την στελέχωση , την επικοινωνία κλπ. Είναι και ο έλεγχος. Έλεγχος γενικά είναι η διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και η σύγκριση των επιτεύξεων με τους στόχους που έχει θέσει το Management της επιχείρησης ή με τα προβλεπόμενα και αναμενόμενα αποτελέσματα του οργανισμό (Τσακλάγκανος , 1997)

Το αντικείμενο και οι σκοποί του ελέγχου είναι κατά κανόνα, η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας. Ως ξένη περιουσία εννοούμε την περιουσία οποιουδήποτε νομικού προσώπου, αλλά και φυσικού προσώπου έναντι των τρίτων που την διαχειρίζονται .Η αναγκαιότητα του ελέγχου οποιασδήποτε οικονομικής διαχειρίσεως ξένης περιουσίας πηγάζει από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσεως (Γρηγοράκος , 1989).

1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1.2.1 Ορισμοί Εσωτερικού Ελέγχου

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει δώσει τον ορισμό σχετικά με την έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός

οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης . (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2005)

Ο ορισμός αυτός δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα κατά τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Οι αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται στην αρμοδιότητα που έχει εντός της επιχείρησης να προσθέσει αξία για την επιχείρηση και να βελτιώσει τις λειτουργίες της. Βασικό εργαλείο για την αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι η διενέργεια των ελέγχων σύμφωνα με τα βέλτιστα πρότυπα διεξαγωγής του ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος διαχωρίζεται από τον εξωτερικό έλεγχο. Αναγκαία και θεμελιώδη προϋπόθεση επιτυχίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η ανεξαρτησία. Η ανεξαρτησία ως έννοια αναφέρεται και στα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου. Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος οφείλει να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στη διοίκηση για θέματα βελτίωσης των λειτουργιών και διαδικασιών της επιχείρησης. Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου έχει ως στόχο να προσθέσει αξία στην επιχείρηση δια μέσου της βελτίωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της δια μέσου των συμβουλευτικών και διαβεβαιωτικών εργασιών. Το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή διαθέτει ένα συγκεκριμένο – συστηματικό πλαίσιο συμπεριφοράς και περιγράφεται στα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου. Στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι να αξιολογήσει τις λειτουργίες της επιχείρησης και να τις βελτιώσει προτείνοντας λύσεις. Σημαντική είναι η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, συστημάτων ελέγχου και διαδικασιών διοίκησης. Ο τελευταίος ορισμός του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών ενσωματώνει μια σημαντική για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου λειτουργία, η οποία είναι σχετική με τη συμβολή του στους κινδύνους της επιχείρησης. Ο κίνδυνος είναι βασικό στοιχείο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Οι κίνδυνοι είναι κάτι απρόβλεπτο και δεν υπάρχει απόλυτη διασφάλιση για την αποφυγή τους. Οι ανθρώπινες ενέργειες μπορούν να μειώσουν τους πιθανούς κινδύνους, σε καμία περίπτωση όμως δεν μπορούν να τους εξαλείψουν εντελώς. Ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες με την ανθρώπινη φύση. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επιχείρησης μέσω της ανασκόπησης και εξέτασης των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μέσω της ανασκόπησης και εξέτασης των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης η οποία γίνεται με εντολή και για λογαριασμό του ανώτατου

Management της επιχείρησης. Επίσης, εσωτερικός είναι ο διοικητικός έλεγχος που διεξάγεται με την καταμέτρηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων διαδικασιών, μεθόδων, μέτρων και συστημάτων ελέγχου της επιχείρησης. Επίσης, εσωτερικός έλεγχος είναι ο λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ο οποίος διεξάγεται με την εξέταση των διαφόρων λογιστικών διαδικασιών και μεθόδων, όπως προβλέπονται από τους κανονισμούς και τις εγκυκλίους της επιχείρησης (Τσακλάγκανος, 1997).

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί καταλύτη για τη βελτίωση της διακυβέρνησης, και της διαχείρισης κινδύνου των ελέγχων ενός οργανισμού, παρέχοντας γνώση και συστάσεις που βασίζονται σε αναλύσεις και αξιολογήσεις των δεδομένων και των επιχειρηματικών διαδικασιών. Με δέσμευση για την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει αξία για τα διοικητικά όργανα και ανώτερα διοικητικά στελέχη ως αντικειμενική πηγή ανεξάρτητων συμβουλών.

1.3 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτο των Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών (AICPA), εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής. (SAS No 1 Section 320.09 AICPA Committee on Auditing Procedures.)

Ακόμη εσωτερικός έλεγχος είναι η ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επιχείρησης μέσω της ανασκόπησης και εξέτασης των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης η οποία γίνεται με εντολή και για λογαριασμό του ανώτατου Management της επιχείρησης. Επίσης εσωτερικός έλεγχος είναι ο διοικητικός έλεγχος που διεξάγεται με την καταμέτρηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων διαδικασιών, μεθόδων, μέτρων και συστημάτων ελέγχου της επιχείρησης. Επίσης ο εσωτερικός έλεγχος είναι ο λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ο οποίος διεξάγεται με την εξέταση των διαφόρων λογιστικών διαδικασιών και μεθόδων, όπως προβλέπονται από τους κανονισμούς και τις εγκυκλίους της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν αναφέρεται μόνο στα μέτρα και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για να προλάβει τις καταχρήσεις και καταδολιεύσεις των εργαζομένων σ' αυτήν όπως συνήθως νομίζουν πολλοί. Καλύπτει δε όλο το εύρος και το

πλάτος των ποικίλων και πολυσύνθετων δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης(Τσιακλάγκανος ,1997).

1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι διοικήσεις και τα ανώτατα στελέχη, λόγω της καθημερινής επιφόρτισης αδυνατούν εκ των πραγμάτων να έχουν την απαιτούμενη πληροφόρηση για να ανταποκριθούν στους στόχους και στις προσδοκίες τους. Ιδιαίτερα, η ανάληψη επιχειρηματικών αποφάσεων υψηλού ρίσκου που αναλαμβάνουν οι διοικήσεις, αδυνατίζει τη θέση τους και προκειμένου να διαχειριστούν κατά τον άριστο τρόπο τους κινδύνους αυτούς, αναζητούν κατ' ανάγκη εσωτερικούς συμμάχους που είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τους κινδύνους. Την ιδιαίτερη αυτή στήριξη οι επιχειρήσεις την επιζητούν από τον Εσωτερικό τους Σύμβουλο, τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit) που είναι και ο πλέον οικείος στην προσέγγιση και αξιολόγηση των κινδύνων.

Η ανωνυμία των επιχειρήσεων και η δημιουργία πιο σύνθετων προϊόντων και υπηρεσιών οδηγούν όλο και περισσότερο στην αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και στην εξειδικευμένη εκπαίδευση των Εσωτερικών Ελεγκτών με έμφαση στις νέες τεχνολογίες και στις νέες μορφές απάτης. Μάλιστα σε περιόδους οικονομικής κρίσης , ο εσωτερικός Έλεγχος είναι περισσότερο αναγκαίος όσο ποτέ , και ως εκ τούτου οι διοικήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην αναζήτηση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου (Παπαστάθης , 2014)

Ο βασικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου, δηλ. της προώθησης της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης, επιτυγχάνεται με τη λήψη σειράς μέτρων που αποβλέπουν :

α)στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων υπό υπεξαίρεσεις, σπατάλη, φθορά και μη αποτελεσματική χρήση, β) στην προώθηση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών καταχωρήσεων , γ) στην ενθάρρυνση της μέτρησης της παραγωγής και της σύγκρισης με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης και δ) στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργασιών της επιχείρησης(Τσιακλάγκανος , 1997).

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων υπηρεσιών προς τη διοίκηση της επιχείρησης για την ορθή και αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, παρέχοντας της αναλύσεις , εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις επί των λειτουργιών συναλλαγών και δοσοληψιών της εταιρίας (Νεγκάκης.-Ταχυνάκης,2013). Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο της απάτης , μέσω

μιας εκτίμησης των κινδύνων απάτης, η χρήση των αρχών της αποτροπής απάτης ([www/theiia.org](http://www.theiia.org)) .

1.5 ΑΠΕΙΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η απειλή του Εσωτερικού Ελέγχου, σε γενικές γραμμές, έγκειται :

Στην έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού της Μονάδας.

Στον μη αποτελεσματικό σχεδιασμό.

Στο να είναι εγωκεντρικός.

Στο να χάνει την αλήθεια και την ουσία των πραγμάτων.

Στην έλλειψη ανεύρεσης ισορροπίας με τους ελεγχόμενους.

Στη διάρρηξη αξιοπιστίας από την κακή ποιότητα των υπηρεσιών.

Στην έλλειψη υποστήριξης από τη Διοίκηση - Επιτροπή Ελέγχου(Παπαστάθης ,2014) .

1.6 ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην προσπάθεια του να καλύψει ελεγκτικά όλες τις δραστηριότητες, πέρα από τις δυσκολίες του αντικειμένου, συναντάει και μια σειρά εμπόδια διαφορετικής μορφής, όπως έλλειψη αποδοχής του από τους ελεγχόμενους. Τούτο, συνήθως, παρατηρείται σε δραστηριότητα τεχνικών υπηρεσιών, παραγωγικής διαδικασίας και ποιοτικού ελέγχου. Η μη αποδοχή του προβάλλεται ως αιτιολογικό του Εσωτερικού Ελέγχου, έχοντας κατά νου οι ελεγχόμενοι τον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο, αγνοώντας τη σύγχρονη αντίληψη για τον Εσωτερικό Έλεγχο που ορίζουν τα Διεθνή Πρότυπα, τον έλεγχο επί όλων των λειτουργιών. (Παπαστάθης , 2014)

Τα μέτρα ελέγχου στο σύνολό τους μπορούμε να τα χωρίσουμε σε κατηγορίες ανάλογα με το περιβάλλον που τα καθορίζει, με τη φύση τους και με το στόχο τους. Ανάλογα με το περιβάλλον που τα καθορίζει, μπορεί αυτά να είναι (Φίλος , 2004) :

- εξωτερικά, τα οποία έχουν τεθεί από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως π.χ. νόμοι, διατάξεις, κανονισμοί

- εσωτερικά, τα οποία έχουν τεθεί από την ίδια την επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της και να βελτιωθεί η λειτουργία της

Ανάλογα με τη φύση τους τα μέτρα ελέγχου μπορεί να είναι (Φίλος. , 2004):

Χρηματοοικονομικά , λογιστικά, διαχειριστικά, λειτουργικά ή διοικητικά

Πολλές φορές μπορεί το ίδιο μέτρο ελέγχου να κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με το σκοπό για τον οποίον θεσπίστηκε.

Τέλος, ανάλογα με τη φύση του ελέγχου έχουμε: (Φίλος , 2004)

- Τα προληπτικά μέτρα, τα οποία έχουν ως σκοπό την αποτροπή τυχόν ανεπιθύμητων περιστατικών
- Τα εντοπιστικά, για την αξιολόγηση των προληπτικών μέτρων και την ανίχνευση τυχόν λαθών και
- Τα διορθωτικά, για τη διόρθωση ανεπιθύμητων περιστατικών που έχουν συμβεί και την αποτροπή της επανάληψής τους

1.7 ΚΥΚΛΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Κύκλοι δραστηριοτήτων (Φίλος , 2004) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, για την καλύτερη οργάνωσή της, καθώς και για τη διευκόλυνση του εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να χωριστεί σε κύκλους δραστηριοτήτων, αναλόγως με τη συνάφεια του αντικειμένου των τμημάτων και με τη ροή των διαδικασιών.

Σε διαφορετικές επιχειρήσεις βέβαια, και ανάλογα με το αντικείμενό τους, μπορούν να υπάρχουν διαφορετικοί κύκλοι δραστηριοτήτων, υπάρχει όμως ένα γενικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο μπορούν να χωριστούν οι κύκλοι αυτοί. Οι κύκλοι αυτοί μπορούν να χωριστούν σε κύριους και βοηθητικούς. Οι κύριοι κύκλοι αφορούν το βασικό αντικείμενο της επιχείρησης και είναι:

- Ο κύκλος της διοίκησης
- Ο κύκλος των προμηθειών
- Ο κύκλος της παραγωγής & της διαχείρισης των αποθεμάτων και
- Ο κύκλος των πωλήσεων

Οι βοηθητικοί κύκλοι είναι απαραίτητοι για την υποστήριξη των παραπάνω κύριων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι λιγότερο σημαντικοί, ότι ενέχουν λιγότερους κινδύνους ή ότι χρειάζονται λιγότερους ελέγχους. Οι κύκλοι αυτοί είναι:

- Ο κύκλος προσωπικού
- Ο κύκλος των παγίων
- Ο χρηματοοικονομικός κύκλος
- Ο κύκλος των λογιστικών θεμάτων
- Ο κύκλος της μηχανογράφησης και
- Οι λοιπές δραστηριότητες που δεν έχουν ενταχθεί σε κάποιον από τους προηγούμενους κύκλους (π.χ. νομική υπηρεσία, δημόσιες σχέσεις κ.α.)

Η χρήση αυτού του διαχωρισμού σε κύκλους δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται εκτενώς από τους εσωτερικούς ελεγκτές αλλά παρ' όλα αυτά δεν είναι υποχρεωτικός. Ο εσωτερικός ελεγκτής θα κρίνει αν για την κάθε επιχείρηση είναι καλύτερο να διεξαχθεί ο έλεγχος βάσει του ήδη υπάρχοντος διαχωρισμού σε τμήματα ή αν θα χρησιμοποιήσει τους κύκλους δραστηριοτήτων.

Για καλύτερη κατανόηση της διάκρισης των ελέγχων, ενδεικτικά, θα περιγράψουμε με σύντομη περιγραφή μερικά είδη:

α. Έλεγχοι Παραγωγής (Production Audits).

Οι έλεγχοι Παραγωγής στοχεύουν στο να διαπιστώσουν το κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας και αν οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας και αν οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες με το εγκεκριμένο από τη Διοίκηση πρόγραμμα, σε ετήσια βάση και ανά περιόδους. Αν γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, και αν τα τμήματα είναι σωστά οργανωμένα και κατάλληλα στελεχωμένα. Το κατά πόσο τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν ο εφοδιασμός της παραγωγής γίνεται κανονικά με υλικά, αν η διαχείριση των υλικών στην παραγωγή γίνεται κατά άριστο τρόπο, αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων. Επιπλέον, αν τα παραγόμενα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O) . Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνη με τις προδιαγραφές, αν καταγράφονται τα έτοιμα προϊόντα στο βιβλίο παραγωγής και αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης - παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα, αν όλα τα μέσα και οι πόροι συμβάλλουν προς την σωστή κατεύθυνση του τελικού σκοπού.

β. Οικονομικοί Έλεγχοι (Financial Audits).

Οι οικονομικοί έλεγχοι στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας της αξιοπιστίας και της ορθής παρουσίασης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και των οικονομικών μεγεθών που αφορούν τη χρηματοοικονομική θέση και τα αποτελέσματα δράσης των οικονομικών μονάδων.

Οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι βασίζονται στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας του λογιστικού συστήματος. Στη διαβεβαίωση της νομιμότητας των οικονομικών καταστάσεων και κατά πόσο αυτές έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές. Επίσης οι έλεγχοι αυτοί αποβλέπουν στη διαμόρφωση

έκφρασης γνώμης, μέσω της μέτρησης για τη σωστή διαχείριση και της αποδοτικότητας των οικονομικών μεγεθών -πόρων σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι εν λόγω έλεγχοι διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών - συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στη Διοίκηση. Παράλληλα, θα πρέπει να τονισθεί πως οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν συντάσσουν οικονομικές καταστάσεις και ισολογισμούς. Τα αντικείμενα αυτά είναι αποκλειστικής αρμοδιότητας του προϊσταμένου του λογιστηρίου.

γ.Διοικητικοί Έλεγχοι (Management Audits)

Οι διοικητικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην επιβεβαίωση εφαρμογής στρατηγικής σημασίας αποφάσεις. Οι έλεγχοι αυτοί κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση με τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους. Έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, τη συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες, σύμφωνα με τις τεχνικές και μεθόδους και τους αποδεχτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης. Οι διοικητικοί έλεγχοι στοχεύουν στην επισκόπηση της οργανωτικής δομής, στην επισήμανση των διοικητικών αδυναμιών, στα αίτια που τις προκαλούν, καθώς και τις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.

Παράλληλα, οι διοικητικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην αξιολόγηση επίτευξης των στόχων στρατηγικής σημασίας καθώς και στην εφαρμογή πολιτικών και αποφάσεων, απ' όπου κρίνεται το μέλλον μιας οικονομικής μονάδας. Ενδεικτικά, ως τέτοιους ελέγχους στρατηγικής σημασίας θα μπορούσαμε αναφέρουμε το δείκτη απόδοσης των επιμέρους λειτουργιών, καθώς και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού, που έχουν να κάνουν με την επίτευξη των ετήσιων στόχων και των κερδών. Επίσης, οι έλεγχοι αυτοί έχουν να κάνουν με τη σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και μέσω των οποίων και την απόδοσή τους.

Παράλληλα, οι διοικητικοί έλεγχοι αποβλέπουν στη διερεύνηση κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αν είναι προσηλωμένο και εγκλιματισμένο στο περιβάλλον που εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση των στόχων αυτών.

Επίσης, το κατά πόσο αξιολογούνται, από τις αρμόδιες αρχές, οι λόγοι και τα αίτια αποχώρησης του εξειδικευμένου προσωπικού, καθώς και οι επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών.

Επιπλέον, οι διοικητικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην επισκόπηση εφαρμογής της πολιτικής που αφορά την κουλτούρα και τους κανόνες ηθικής συμπεριφοράς των στελεχών και των

εργαζομένων. Αν οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματα που προκύπτουν και δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών.

δ. Λειτουργικοί Έλεγχοι (Operational Audits)

Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην εξακρίβωση εφαρμογής και λειτουργίας των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων που θέτει η Διοίκηση. Αποσκοπούν στην διαβεβαίωση της λειτουργικότητας ενός οργανισμού, στην εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και στη συμμόρφωση τήρησης των κανόνων και όρων που επιβάλλουν οι εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές στον οργανισμό.

Επίσης, μέσα από τους λειτουργικούς ελέγχους επιδιώκεται η διαπίστωση λειτουργίας των τμημάτων και αρμονικής συνεργασίας των εργαζόμενων ,καθώς και η αρμονική λειτουργία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων με τις εκάστοτε πολιτικές και αρχές διακυβέρνησης, που ορίζει κάθε Διοίκηση, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

ε. Έλεγχοι Συμμόρφωσης (Compliance Audits).

Οι έλεγχοι συμμόρφωσης αποσκοπούν στη διαβεβαίωση εφαρμογής προσυμφωνημένων κανόνων και όρων λειτουργίας που έχουν τεθεί από κάποιο ιεραρχικά ή διοικητικά ανώτερο φορέα. Οι έλεγχοι συμμόρφωσης είναι μέρος των λειτουργικών ελέγχων, δηλαδή πρόκειται για λειτουργικούς ελέγχους . Κατά τον Χ.Καζάντζή, (Χ Καζαντζής ,2006) <<ένας έλεγχος συμμορφώσεως περιλαμβάνει μια εξέταση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων μιας οικονομικής μονάδας, με στόχο τη διακρίβωση της συμμόρφωσης τους σε συγκεκριμένους όρους, κανόνες ή διατάξεις ρυθμιστικών αρχών.>>

Ο έλεγχος των φορολογικών δηλώσεων, που υποβάλλουν τα φυσικά και νομικά πρόσωπα, καθώς και οι έλεγχοι της αγορανομίας, του υγειονομικού, του υπουργείου βιομηχανίας και ανάπτυξης, της επιτροπής κεφαλαιαγοράς προς τις εισηγμένες επιχειρήσεις αποτελούν μορφές ελέγχων συμμόρφωσης. Επίσης, η συμμόρφωση φορέων προς του όρους δανειακών συμβάσεων, συμβολαίων συνεργασίας, επιχορηγήσεων, προδιαγραφών έργων, καθώς και η τήρηση κανόνων λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που υπαγορεύονται από τη Βασιλεία I & II, αποτελούν μορφές ελέγχου συμμόρφωσης.

ζ. Έλεγχοι Αποδοτικότητας (Efficiency Audits) .

Οι έλεγχοι αποδοτικότητας αποβλέπουν στην αξιολόγηση των τμημάτων και των λειτουργιών, δηλαδή στο αν οι λειτουργίες σε μια επιχείρηση φέρνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, των αρχικών στόχων. Για τον έλεγχο της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες απόδοσης που έχουν να κάνουν, για παράδειγμα με την επίτευξη των ετήσιων στόχων των τμημάτων, με την επίτευξη με την επίτευξη των πωλήσεων, καθώς και με την επίτευξη των ετήσιων στόχων των τμημάτων, με την επίτευξη των πωλήσεων, καθώς και με την επίτευξη περιστολής των ετήσιων δαπανών.

στ. Έλεγχοι Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility Audits).

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερο γίνεται αποδεκτό στις επιχειρήσεις , να δείχνουν και μια ευαισθητοποίηση στο κοινωνικό σύνολο. Μια πολιτική που έχει να κάνει με τους εργαζόμενους, το φυσικό περιβάλλον, και γενικότερα με ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες. Ειδικότερα, στα πλαίσια εφαρμογής της πολιτικής αυτής, οι έλεγχοι αυτοί αναφέρονται και αποσκοπούν:

α. Στο προσωπικό της επιχείρησης. Αφορούν την επισκόπηση λήψης μέτρων υγιεινής και ασφάλειας για την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων, την καταβολή των κοινωνικών παροχών στους εργαζομένους, όπως παροχές στα παιδιά των εργαζομένων που σπουδάζουν, παροχές υποτροφιών, καθώς και παροχές για προστατευόμενα μέλη των οικογενειών τους που αφορά άτομα με ειδικές ανάγκες.

β. Στους προμηθευτές και στους κοινωνικούς φορείς .Οι έλεγχοι αυτοί έχουν να κάνουν με την καταβολή των υποχρεώσεων στους οργανισμούς (καταβολή ασφαλιστικών εισφορών στα ταμεία και στην εφορία καθώς σε προμηθευτές και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από λήψη δανείων.

γ. Στους πελάτες της επιχείρησης, Οι έλεγχοι αυτοί έχουν να κάνουν με τα παράπονα των πελατών, την κακή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και με την καταβολή αποζημιώσεων σε πελάτες που προήλθαν από τη χρήση κακής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού.

δ. Σε γενικότερα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι έλεγχοι αυτοί έχουν να κάνουν με την παροχή δωρεών σε κοινωφελείς οργανισμούς και κοινωνικά ιδρύματα .Επίσης, με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (δενδροφύτευση, προστασία παραλιών, χλωρίδας και πανίδας), με ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαχείριση τοξικών αποβλήτων (φυτοφάρμακα, χημικά, ιατρικά απόβλητα).

η. Έλεγχοι Απάτης (Fraud Audits).

Οι έλεγχοι απάτης αποσκοπούν στην καταπολέμηση του οικονομικού εγκλήματος. Επίσης οι έλεγχοι απάτης αποσκοπούν στην ανίχνευση, στη διερεύνηση και στην αντιμετώπιση του οργανωμένου οικονομικού εγκλήματος, με ιδιαίτερη έμφαση, όταν αυτό οργανώνεται από έμπειρους δράστες και μάλιστα από στελέχη του οργανισμού που είναι γνώστες των αδυναμιών των συστημάτων λειτουργίας. Οι έλεγχοι απάτης έχουν ως αντικείμενο τη διερεύνηση κατάχρησης, υπεξαίρεσης, νοθείας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, την παραποίηση λογιστικών καταστάσεων και των στοιχείων του ισολογισμού και των στοιχείων του ισολογισμού (δημιουργική λογιστική).

Επίσης, έχουν ως αντικείμενο την πρόληψη αποτροπής ασυνήθιστων πληρωμών, που έχουν να κάνουν με την παρέμβαση στην τιμολογιακή πολιτική των πωλήσεων και των αγορών (υποτιμολόγηση - υπερτιμολόγηση), καθώς και με την πώληση ζωτικής σημασίας περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, προς όφελος (Παπαστάθης , 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Αντικείμενο της Διπλωματικής εργασίας είναι ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων . Στόχος της είναι να παρουσιάσει κάποια κοινά συμπεράσματα για τον τρόπο που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τον εσωτερικό έλεγχο. Αναλυτικότερα θα δούμε , σε ποια τμήματα της επιχείρησης ασκείται ο έλεγχος , και την μεθοδολογία .

Για να επιτύχουμε τον παραπάνω στόχο, ήταν απαραίτητη η λεπτομερής εξέταση και κατανόηση των εννοιών που περιλαμβάνονται στον εσωτερικό έλεγχο.

Πάνω σε αυτό το αντικείμενο, μετά από έρευνα στο διαδίκτυο, σε sites, σε βάσεις δεδομένων και σε βιβλιοθήκες συγκεντρώθηκε υλικού που αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, αλλά και συμπληρωματικό υλικό που αφορά τον κλάδο της βιομηχανίας.

Ο Γρηγοράκος (1989) αναφέρει ότι αντικείμενο και οι σκοποί του ελέγχου είναι κατά κανόνα, η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας. Ως ξένη περιουσία εννοούμε την περιουσία οποιουδήποτε νομικού προσώπου, αλλά και φυσικού προσώπου έναντι των τρίτων που την διαχειρίζονται .Η αναγκαιότητα του ελέγχου οποιασδήποτε οικονομικής διαχείρισεως ξένης περιουσίας πηγάζει από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσεως.

Ο Κουτούπης (2009) πραγματεύεται θεματολογία σχετική με την εταιρική διακυβέρνηση, την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, τα συστήματα και τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου.

Οι Νεγκάκης – Ταχυνάκης (2013) αναφέρουν ότι το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αναπτύσσονται, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη θέσπισης μέτρων και διαδικασιών με τις οποίες θα διασφαλίζεται τόσο η εύρυθμη όσο και η αποτελεσματική η αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης . Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων είναι η δημιουργία ενός σημαντικού εργαλείου ελέγχου και ανάλυσης δεδομένων που αφορά τις λειτουργίες και δραστηριότητες των εταιριών. Το εργαλείο αυτό είναι ο εσωτερικός οικονομικός , λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ή καλύτερα, το Σύστημα Ελέγχου .

Ο Παπαστάθης (2014) αναφέρει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος στην προσπάθεια του να καλύψει ελεγκτικά όλες τις δραστηριότητες, πέρα από τις δυσκολίες του αντικειμένου, συναντάει και μια σειρά εμπόδια διαφορετικής μορφής, όπως έλλειψη αποδοχής του από τους ελεγχόμενους. Τούτο, συνήθως, παρατηρείται σε δραστηριότητα τεχνικών υπηρεσιών, παραγωγικής διαδικασίας και ποιοτικού ελέγχου.

Ο Τσακλάγκανος (1997) αναφέρει ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν αναφέρεται μόνο στα μέτρα και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για να προλάβει τις καταχρήσεις

και καταδολιεύσεις των εργαζομένων σ' αυτήν όπως συνήθως νομίζουν πολλοί. Καλύπτει δε όλο το εύρος και το πλάτος των ποικίλων και πολυσύνθετων δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης.

Ο Φίλος (2004) αναφέρει ότι κύκλοι δραστηριοτήτων είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, για την καλύτερη οργάνωσή της, καθώς και για τη διευκόλυνση του εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να χωριστεί σε κύκλους δραστηριοτήτων, αναλόγως με τη συνάφεια του αντικειμένου των τμημάτων και με τη ροή των διαδικασιών.

Τελικώς, συνδέοντας όλους τους ορισμούς από τις παραπάνω πηγές, καταλήγουμε πως ο εσωτερικός έλεγχος χαρακτηρίζεται ως ένα ανεξάρτητο σύστημα ενεργειών (μέτρων ελέγχου) και εκτιμήσεων, συγκεντρώνοντας στοιχεία και διαβεβαιώσεις, που αφορούν μια εταιρεία σε επίπεδο συνόλου ή τμήματος ή διαδικασίας, με σκοπό να τα αξιολογήσει ο εσωτερικός ελεγκτής και να εκφράσει και επικοινωνήσει τη γνώμη του, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών, τη συμμόρφωση προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κανόνες και νόμους, τους τρόπους για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της εταιρείας, τη μείωση των κινδύνων που την περιβάλλουν και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και αναφορών.

Η επίσημη ιστοσελίδα της επιτροπής COSO αναφέρει την επισκόπηση των διαφορετικών προτύπων – μοντέλων για την εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο σκοπός των διεθνών προτύπων ελέγχου είναι να περιγράψουν τις γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, να αποτελούν το γενικό πλαίσιο λειτουργίας του αλλά και το μέτρο αξιολόγησης της απόδοσής του. Τα διεθνή πρότυπα αναφέρονται στα θέματα χαρακτηριστικών ιδιοτήτων που πρέπει να διέπουν τη συγκεκριμένη λειτουργία όπως, το σκοπό, τις αρμοδιότητες και υπευθυνότητες Εσωτερικού Ελέγχου, τα θέματα ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας, την επάρκεια των γνώσεων, τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια καθώς και το πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπρόσθετα τα πρότυπα προβλέπουν το πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσης των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου που περιλαμβάνει τα ζητήματα διοίκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, τη φύση και το σχεδιασμό των ελεγκτικών εργασιών, τη διενέργεια των ελεγκτικών εργασιών και την επικοινωνία των αποτελεσμάτων του Ελέγχου καθώς και τις διαδικασίες επόπτευσης της λειτουργίας του και την αποδοχή των εταιρικών κινδύνων από τη διοίκηση.

Ο σκοπός των προτύπων είναι:

1. Να περιγράψουν τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου.
2. Να αποτελέσουν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και προάγονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Να αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου.
4. Να προωθήσουν τη βελτίωση σε οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα Πρότυπα χωρίζονται σε τρία μέρη:

1. Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων (**Attribute Standards - Σειρά 1000**), τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο.
2. Πρότυπα Απόδοσης (**Performance Standards - Σειρά 2000**), τα οποία περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.

3. Πρότυπα Εφαρμογής (Implementation Standards), τα οποία εξειδικεύουν τις δύο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας (π.χ. Έλεγχος Συμμόρφωσης, Έλεγχος Απάτης κ.λ.π.)

ΠΡΟΤΥΠΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ

1000 - Σκοπός, Αρμοδιότητες, Υπευθυνότητες

Ο σκοπός, οι αρμοδιότητες και οι υπευθυνότητες της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να καθορίζονται γραπτώς στο Καταστατικό Έγγραφο (charter), το οποίο θα πρέπει να είναι συμβατό με τα Πρότυπα, και να εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

1100 - Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα

Η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να ασκούν τα καθήκοντά τους με αντικειμενικό τρόπο.

1200 - Επάρκεια Γνώσεων και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

Οι Εσωτερικοί Έλεγχοι θα πρέπει να εκτελούνται με επάρκεια γνώσεων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

1300 - Πρόγραμμα Ποιοτικής Διασφάλισης και Βελτίωσης

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αναπτύσσει και να τηρεί ένα πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης, το οποίο να καλύπτει όλες τις πλευρές της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου και να εποπτεύει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να βοηθάει τον εσωτερικό Έλεγχο να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και να διαβεβαιώνει ότι η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου διενεργείται σύμφωνα με τα Πρότυπα και τον Κώδικα Ηθικής.

ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2000 - Διοίκηση του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να διοικεί αποτελεσματικά την δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται ότι προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

2100 - Φύση Εργασιών

Η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογεί και συμβάλλει στην βελτίωση των συστημάτων Διαχείρισης Κινδύνων, Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης.

2200 - Σχεδιασμός Ελεγκτικών Εργασιών

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να αναπτύσσουν και να συντάσσουν ένα πλάνο για κάθε ελεγκτική ενασχόλησή τους.

2300 - Διενέργεια των Ελεγκτικών Εργασιών

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να προσδιορίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καταγράφουν όλες τις επαρκείς πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων των ελεγκτικών ενασχολήσεών τους.

2400 - Επικοινωνία των Αποτελεσμάτων

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να επικοινωνούν τα αποτελέσματα της εργασίας τους καταλλήλως.

2500 - Διαδικασία Επόπτευσης

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζει ένα σύστημα παρακολούθησης της εξέλιξης των διαπιστώσεων που έχουν γνωστοποιηθεί στη Διοίκηση.

2600 - Αποδοχή των Κινδύνων από τη Διοίκηση

Όταν ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου πιστεύει ότι η διοίκηση έχει κάνει αποδεκτό ένα επίπεδο κινδύνου το οποίο είναι υπερβολικό για την επιχείρηση, θα πρέπει να συζητάει το θέμα με την ανώτερη διοίκηση. Εάν δεν εξευρεθεί κοινή λύση, τότε ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου και η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αναφέρουν το θέμα στο Διοικητικό Συμβούλιο για επίλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

4.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το πιο γνωστό μοντέλο συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι το COSO Εσωτερικού Ελέγχου - Ολοκληρωμένο Πλαίσιο, που επικαιροποιήθηκε τον Μάιο του 2013.

Η αρχική έκδοση του Εσωτερικού Ελέγχου COSO - κυκλοφόρησε το 1992 κέρδισε ευρεία αποδοχή και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως ως το κυρίαρχο πλαίσιο για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο επί της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, σύμφωνα με το Sarbanes-Oxley.

Το COSO *Εσωτερικού Ελέγχου-Ολοκληρωμένο Πλαίσιο* έχει γίνει ένα αξιόπιστο εργαλείο για να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν τα στοιχεία, τις αρχές και τους παράγοντες που απαιτούνται για τη διαχείριση των κινδύνων μέσω αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων. Στη Διεθνή Διάσκεψη του 2015 διατυπώθηκε πως το πλαίσιο μπορεί να αξιοποιηθεί ως μοντέλο με τρεις γραμμές άμυνας .(<https://iia.org.uk/resources>)

Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης των κινδύνων ενός οργανισμού, το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτατα στελέχη για να εκπληρώσουν το έργο τους επιδιώκουν και παίρνουν βοήθεια από διάφορες πηγές εντός και εκτός του οργανισμού. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αναγνωρίζει το Μοντέλο Τριών Γραμμών Άμυνας που αναλύεται ως εξής:

1. Πρώτη γραμμή άμυνας,

Η επιχειρησιακή διαχείριση έχει την κυριότητα, ευθύνη και αρμοδιότητα για την αξιολόγηση , τον έλεγχο και το μετριασμό των κινδύνων που αναλαμβάνει με συγκεκριμένα όρια έκθεσης σε κινδύνους, με την ευθύνη να τηρεί αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

2. Δεύτερη γραμμή άμυνας

Η δεύτερη γραμμή άμυνας περιλαμβάνει δραστηριότητες που καλύπτονται από διάφορες συνιστώσες της εσωτερικής διακυβέρνησης (συμμόρφωση, διαχείριση κινδύνων, ποιότητα, τ πληροφορική και άλλες υπηρεσίες ελέγχου). Αυτή η γραμμή της άμυνας παρακολουθεί και διευκολύνει την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης κινδύνου από επιχειρησιακή διαχείριση και βοηθά τους ιδιοκτήτες στην αναφορά των κατάλληλων

πληροφοριών σχετικών με επιμέρους κινδύνους και προς τα πάνω και προς τα κάτω στον οργανισμό.

3. Τρίτη γραμμή άμυνας

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί την τρίτη γραμμή της οργάνωσης της άμυνας. Μια ανεξάρτητη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, μέσα από μια προσέγγιση με βάση τον κίνδυνο για την εργασία της, παρέχουν τη βεβαιότητα στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού του διοικητικού συμβουλίου και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η διαβεβαίωση αυτή θα καλύψει το πόσο αποτελεσματικά η οργάνωση αξιολογεί και διαχειρίζεται τους κινδύνους της σχετικά με την αποτελεσματικότητα της πρώτης και δεύτερης γραμμής άμυνας.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μοναδικά τοποθετημένος εντός του οργανισμού να παρέχει συνολική διαβεβαίωση για την ελεγκτική επιτροπή και ανώτερα διοικητικά στελέχη σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εσωτερικής διακυβέρνησης και των κινδύνων. Είναι επίσης σε θέση να εκπληρώσει συμβουλευτικό ρόλο για τον συντονισμό της διασφάλισης, αποτελεσματικούς τρόπους για τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών, και βοηθά τη διοίκηση στην εφαρμογή σε βελτιώσεις. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού.

Η χρήση των τριών γραμμών άμυνας για να κατανοηθεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων δεν πρέπει να θεωρηθεί ως αυτόματη εγγύηση της επιτυχίας. Και οι τρεις γραμμές πρέπει να συνεργαστούν αποτελεσματικά μεταξύ τους και με την επιτροπή λογιστικού ελέγχου, προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες.

Σε ορισμένους οργανισμούς, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι σε συνδυασμό με στοιχεία από τις δύο πρώτες γραμμές άμυνας.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να χρησιμοποιεί μια προσέγγιση με βάση τον κίνδυνο για την ανάπτυξη και την εκτέλεση του σχεδίου εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να επικεντρωθεί στις μεγαλύτερες απειλές για την οργάνωση.

Το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι απεριόριστο, συμπεριλαμβανομένων όλων των περιοχών του κινδύνου - όπως οι βασικές εταιρικές εκδηλώσεις, τον πολιτισμό και την ηθική, τη φήμη, τα νέα προϊόντα και τα αποτελέσματα των διαδικασιών.

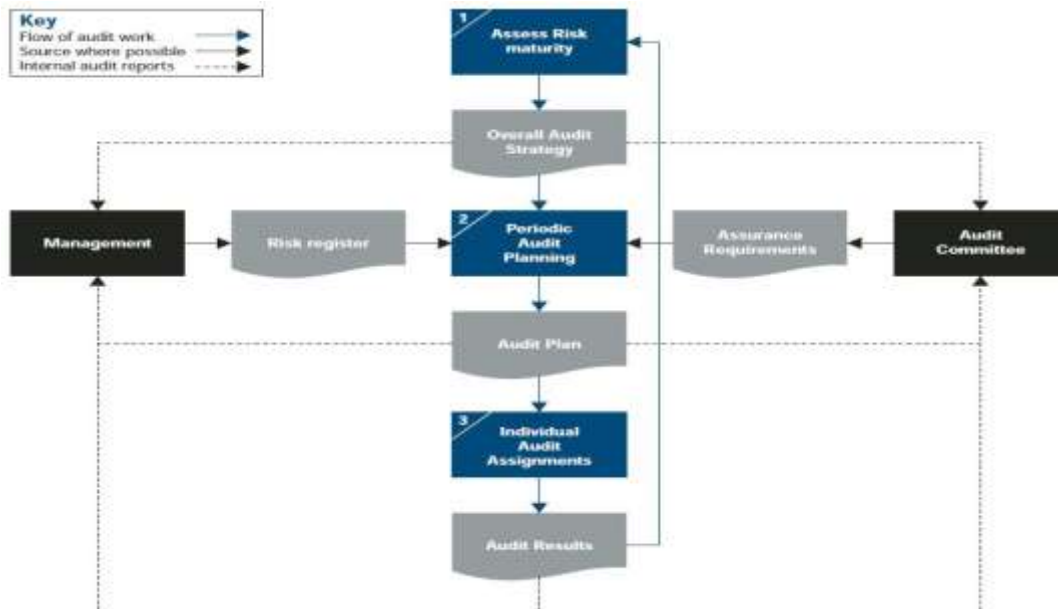
Ο εσωτερικός έλεγχος ως μια διαδικασία, που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο της οικονομικής οντότητας, των διευθυντικών στελεχών και λοιπού προσωπικού, πρέπει να είναι σχεδιασμένος για να παρέχει «εύλογη διαβεβαίωση» όσον αφορά την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών

- Αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
- Η συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων (ΜΗΑ)

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την μεθοδολογία



(<https://iia.org.uk/>)

4.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Είναι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που έχει στη διάθεση του ο ελεγκτής για την συγκέντρωση ικανών τεκμηρίων και τη διαμόρφωση γνώμης επί του αντικειμένου του ελέγχου. Θα μπορούσε να τα αποκαλέσει κανείς τα εργαλεία του ελεγκτή. Στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική αναφέρονται μεταξύ άλλων, και οι παρακάτω τεχνικές ελέγχου:

1. Επιτόπου έλεγχος και αυτοψία στοιχείων κάθε μορφής.
2. Επανυπολογισμός και επαλήθευση λογαριασμών, ισοζυγίων και ποσών λογιστικών εγγράφων.
3. Επιβεβαίωση υπολοίπων απαιτήσεων και υποχρεώσεων κατευθείαν με τους αντίστοιχους τρίτους που εμπλέκονται.

4. Εξέταση πρακτικών και εξουσιοδοτήσεων σχετικά με τις διαδικασίες και πράξεις.
5. Αντίστροφη ανίχνευση της πορείας των λογιστικών μεθόδων από τις λογιστικές καταστάσεις στα αρχικά παραστατικά.
6. Δειγματοληπτικός έλεγχος.
7. Παρακολούθηση λειτουργιών και διαδικασιών.
8. Συνέντευξης με πρόσωπα.
9. Συσχετισμός διαφόρων πληροφοριών, από το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, με τους στόχους του συγκεκριμένου ελέγχου.
10. Χρήση γραπτών οδηγιών ελέγχου, λεπτομερών και ειδικά προσαρμοσμένων κατά κλάδο επιχειρήσεων, μέσω των οποίων καθοδηγείται ο ελεγκτή βήμα στον έλεγχο κάθε επιμέρους τομέα και οικονομικού μεγέθους. Οι οδηγοί ελέγχου χρησιμοποιούνται από όλες τις μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες, γιατί παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα αναφορικά με την αποτελεσματικότερη οργάνωση και οικονομικότερη εκτέλεση του ελέγχου.

4.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση ορισμένων αρχών και πολιτικών. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις, με γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια ζωντανή νευραλγική λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση, καθώς προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ακούν τη διοίκηση.

4.4 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

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

1. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από σύστημα οργανόγραμμα πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανα τομέα, τμήμα.

2. Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.

3. Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.

4. Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.

5. Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.

6. Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.

7. Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού- εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.

8. Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης , διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.

9. Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.

10. Συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα M.I.S. με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.

11. Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.

12. Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας, έναντι τρίτων.

13. Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών

14. Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.

15. Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.

16. Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.

17. Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.

18. Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.

19. Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστής διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

20. Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.

21. Ασφάλεια (security) προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.

22. Σύστημα I.S.O., έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

23. Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E.M.A.S.= Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές, I.S.O. 14001, έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2-4-1996.

24. Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε., που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.

25. Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων.

4.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ως βασικές αρχές του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

1. Την κατάλληλη στελέχωση. Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό και αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους κύριους συντελεστές επιτυχίας κάθε κρατικού ή ιδιωτικού φορέα.

2. Να είναι προσαρμοσμένο στο μέγεθος και στη φύση των εργασιών της κάθε επιχείρησης.

3. Να υπάρχει αποκέντρωση της διοίκησης. Δηλαδή το κάθε τμήμα στην περιοχή του να ασκεί όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και να έχει και περισσότερες ευθύνες. Να είναι

απολύτως υπεύθυνο για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο ατόμων.

4. Να καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

5. Να περιλαμβάνει κατάλληλα μέτρα πρόληψης λαθών, παρατυπιών, παραλείψεων και καταχρήσεων

6. Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας.

7. Να διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς για τον έγκαιρο εντοπισμό, την ανάλυση και διαχείριση όλων των κινδύνων

8. Να υποστηρίζεται από συστήματα σύγχρονης ηλεκτρονικής πληροφόρησης και επικοινωνίας

9. Να είναι επαρκώς τεκμηριωμένα και λεπτομερώς καταγεγραμμένο

4.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τόσο η βιομηχανία, όσο και το χονδρεμπόριο αποτελούν δύο από τους πιο σημαντικούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Βασικοί στόχοι του Κεφαλαίου αυτού είναι να περιορισθούμε σε απλή αναφορά των κατηγοριών κινδύνων (risk categories) που χαρακτηρίζουν της βιομηχανικές εταιρείες. Σχετικά με της δικλείδες ασφαλείας (σημεία ελέγχου) που αναπτύσσονται από της βιομηχανικές επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν της εντοπισμένους κινδύνους θα αναφερθούμε στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο .

Ο ρόλος των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντικός στην περιοδική αξιολόγηση της επάρκειας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Η επάνδρωση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου της βιομηχανικές – εμπορικές επιχειρήσεις εξαρτάται από το μέγεθος της, από το αν είναι εισηγμένες σε Χρηματιστήριο Αξιών ή όχι, ενώ το εύρος των εργασιών της εξαρτάται από την οργανωτική διάρθρωση και την έκταση των δραστηριοτήτων των εταιρειών. Το έργο των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει ελέγχους συμμόρφωσης με της πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας, αξιολογήσεις κινδύνων (risk assessments), αναλυτικούς ελέγχους σε όλους της συναλλακτικούς κύκλους της (π.χ. πωλήσεων και πιστωτικής πολιτικής, μάρκετινγκ, αγορών και εξόδων, διακίνηση αποθεμάτων, κ.λ.π.). Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν της βιομηχανικές επιχειρήσεις αλλά και της επιχειρήσεις χονδρεμπορίου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Κίνδυνοι που απορρέουν από τον Ανταγωνισμό (Competitor Risks).
- Κίνδυνοι πιστωτικής πολιτικής (Credit Policy Risks).
- Κίνδυνοι εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service Risks)
- Κίνδυνοι από ενδεχόμενες αδυναμίες στην διακίνηση και διαχείριση αποθεμάτων (Stock Management Risks) .
- Κίνδυνοι από μη κατάλληλη αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών (Selection and Evaluation of Suppliers Risk).
- Κίνδυνοι ποιότητας των προϊόντων και εμπορευμάτων (Quality Risks).
- Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι (Financial Risks).
- Κίνδυνοι από ανεπαρκή προσδιορισμό των χρηματικών διαθεσίμων (Cash Misappropriation Risk).
- Κίνδυνοι από ανεπάρκεια των συστημάτων πληροφορικής (Information Technology Risks).

- Κίνδυνοι από ανεπάρκεια ελέγχου της επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες (κυρίως σε αυτές του εξωτερικού) (Control of Operations Risk).
- Κίνδυνοι από αυξήσεις στο κόστος μεταφοράς και άλλοι κίνδυνοι που σχετίζονται με της μεταφορές (Transportation risks).
- Κίνδυνοι που σχετίζονται με το προσωπικό και την μισθοδοσία (Personnel & Payroll Risks).
- Κίνδυνοι που σχετίζονται από μη κατάλληλη διαχείριση των παγίων (Capital Assets Risks).

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τους σημαντικότερους συναλλακτικούς κύκλους των βιομηχανικών εταιρειών και εταιρειών χονδρεμπορίου, και τις σημαντικότερες υποστηρικτικές λειτουργίες δίνοντας παράλληλα έμφαση στην ελεγκτική δραστηριότητα που πρέπει να αναλαμβάνει η σχετική υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ώστε να αξιολογεί της κινδύνους και τις δικλείδες ασφαλείας που έχουν θεσπίσει οι διοικήσεις των ανωτέρω επιχειρήσεων.

Οι σημαντικότεροι συναλλακτικοί κύκλοι αποτελούνται από των πωλήσεων και πιστωτικής πολιτικής, μάρκετινγκ, αγορών και εξόδων (προμηθειών), της διακίνησης και διαχείρισης αποθεμάτων, της παραγωγής και της διαχείρισης έργων. Οι σημαντικότερες υποστηρικτικές λειτουργίες περιλαμβάνουν τα συστήματα πληροφορικής, την οικονομική διαχείριση (ταμείο, τράπεζες, πάγια, μισθοδοσία, λογιστικοποιήσεις, διαχείριση διαθεσίμων, κ.λ.π.) και το ανθρώπινο δυναμικό. Στην συνέχεια θα προβούμε σε σύντομη ανάλυση των κύριων και βοηθητικών συναλλακτικών κύκλων και των βιομηχανικών επιχειρήσεων:

Πωλήσεις και Πιστωτική Πολιτική

Στην περιοχή των πωλήσεων και της πιστωτικής πολιτικής, ο εσωτερικός έλεγχος δύναται να πραγματοποιήσει επισκόπηση της διαδικασίες αποδοχής νέων πελατών και στον καθορισμό των όρων πληρωμής και των πιστωτικών της ορίων, στην έκδοση και έγκριση των εντολών παραγγελίας από της πελάτες (εντολές πωλήσεων), την παρακολούθηση των ανοικτών υπολοίπων των πελατών, την διαδικασία έκδοσης και έγκρισης των τιμολογίων, την αποστολή προϊόντων, την έκδοση και έγκριση των πιστωτικών τιμολογίων, τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ πωλήσεων και πιστωτικού ελέγχου και την πρόσβαση και χρήση των συστημάτων πληροφορικής που αφορούν τα αρχεία πελατών και τα αρχεία των πωλήσεων.

Μάρκετινγκ

Στην περιοχή του μάρκετινγκ, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται να επισκοπήσει της διαδικασίες ανάπτυξης και υλοποίησης σχεδίων μάρκετινγκ, τον προσδιορισμό των τιμών των προϊόντων, της δημόσιες σχέσεις, την διαφήμιση, την προώθηση προϊόντων, την έρευνα αγοράς, της προβλέψεις πωλήσεων, της όρους πώλησης και την διαχείριση των πωλήσεων κ.λ.π.

Αγορές και Έξοδα (Προμήθειες)

Στην περιοχή των αγορών και εξόδων, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να πραγματοποιήσει επισκόπηση των διαδικασιών έκδοσης και έγκρισης των αιτήσεων και εντολών αγοράς, τυχόν ύπαρξη εγκεκριμένης λίστας προμηθευτών, τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προμηθευτών, την έγκριση και προώθηση των παραγγελιών της προμηθευτές, τις διαδικασίες παραλαβής αγαθών, την ορθή καταγραφή και τη συμφωνία των αγαθών που έχουν παραληφθεί με αυτά που έχουν παραγγελθεί. Το λογιστικό τμήμα μπορεί να ελέγξει της διαδικασίες παραλαβής και λογιστικοποίησης των τιμολογίων προμηθευτών, καθώς και τη συμφωνία των τιμολογίων με τα σχετικά παραστατικά αγοράς. Ο έλεγχος θα πρέπει να περιλαμβάνει δείγμα από όλων των ειδών τις αγορές όπως για παράδειγμα οι πρώτες και βοηθητικές ύλες, τα ανταλλακτικά, οι μεταφορές, ο πάγιος εξοπλισμός, τα λοιπά έξοδα και οι υπηρεσίες .

Διακίνηση και Διαχείριση Αποθεμάτων

Στον κύκλο της διακίνησης και διαχείρισης αποθεμάτων ο εσωτερικός έλεγχος προβαίνει σε επισκόπηση των διαδικασιών οργάνωσης και φύλαξης των αποθηκών, επισκοπεί τις διαδικασίες διακίνησης των αποθεμάτων (από την παραγωγή στην αποθήκη ετοιμού προϊόντος, από την αποθήκη Α' Υλών στην παραγωγή, από την αποθήκη ετοιμών , τους πελάτες και από τους προμηθευτές στην αποθήκη Α' Υλών ή στην αποθήκη ανταλλακτικών), της διαδικασίες απογραφών των εταιρειών με σκοπό την επιβεβαίωση της ορθής οργάνωσης και εκτέλεσης , τις διαδικασίες καταστροφών άχρηστου υλικού και την ασφαλιστική επάρκεια των αποθεμάτων.

Παραγωγή

Ο κύκλος της παραγωγής θεωρείται από τους δυσκολότερους όσον αφορά την προσέγγιση του από τον εσωτερικό έλεγχο. Ο ελεγκτής προσαρμόζει τις εργασίες του ανάλογα με την προγενέστερη εμπειρία του στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Οπουδήποτε δεν έχει την απαιτούμενη εμπειρία προκειμένου να φέρει σε πέρας αποτελεσματικά το έργο του ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να ζητήσει την βοήθεια ανεξάρτητων ειδικών εμπειρογνομόνων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την διευκόλυνση της ελεγκτικής ομάδας (αυτοί μπορεί να είναι είτε στελέχη παραγωγής της της της εταιρείας, είτε εξωτερικοί συνεργάτες). Επιμέρους περιοχές που έχουν ελεγκτικό ενδιαφέρον στον κύκλο της παραγωγής είναι οι διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο προγραμματισμός παραγωγής, η παραγωγή καθώς και ο ποιοτικός έλεγχος σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, η συντήρηση και επισκευές που αφορούν μηχανήματα, κτίρια και ηλεκτρολογικό εξοπλισμό, θέματα υγιεινής και ασφάλειας κ.λ.π.

Διαχείριση Έργων

Στην περιοχή της διαχείρισης έργων ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιεί επισκόπηση των διαδικασιών προγραμματισμού έργων, τήρησης φακέλου έργων, κατάρτισης master plan, κατάτμησης εργασιών, κατάρτισης προγράμματος προμηθειών έργων, παρακολούθησης εκτέλεσης έργου – απολογισμού και χειρισμού claims (πελατών και υπεργολάβων). Ακόμη επισκοπεί τις διαδικασίες που αφορούν την επιλογή και διαχείριση των υπεργολάβων, την ανέγερση των έργων, δηλαδή την διαχείριση των κινητών παγίων, την διαχείριση των ενσωματωμένων υλικών, την ασφάλεια των εργοταξίων και την παρακολούθηση – εκτέλεση του έργου από πλευράς εργοταξίων. Στα πλαίσια της διαχείρισης των έργων μια σειρά άλλων ελέγχων μπορούν να πραγματοποιηθούν της αυτοί που αφορούν της διαδικασίες παρακολούθησης των απαιτήσεων, συμβάσεων με πελάτες, έκδοσης τιμολογίων, καθώς της και της διαδικασίες παροχής υπηρεσιών after sales.

Συστήματα Πληροφορικής

Τα συστήματα πληροφορικής στην σύγχρονη βιομηχανική επιχείρηση διαδραματίζουν ίσως τον σημαντικότερο υποστηρικτικό ρόλο καθώς δια μέσου αυτών εξασφαλίζεται τόσο η διοικητική πληροφόρηση μέσω των ολοκληρωμένων συστημάτων Διοικητικής Πληροφόρησης (M.I.S.), όσο και η εξωτερική πληροφόρηση δια μέσου της παραγωγής των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και άλλων στοιχείων διοικητικής πληροφόρησης.

Υποστηρίζουν μια σειρά από λειτουργίες και συστήματα της βιομηχανικής επιχείρησης της όπως οι προμήθειες, οι πωλήσεις, η διακίνηση των αποθεμάτων, η οικονομική διαχείριση, το προσωπικό και η μισθοδοσία, η παραγωγή, κ.λ.π. Πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η χρήση ολοκληρωμένων (π.χ. SAP, BAAN, κ.λ.π.) ή μη συστημάτων πληροφορικής (π.χ. λογιστικά συστήματα της το EUROFASMA, ΚΕΦΑΛΑΙΟ, κ.λ.π.), καθώς τα πρώτα χαρακτηρίζονται από δυνατότητα εγκατάστασης προληπτικών μέτρων ελέγχου (ηλεκτρονικές δικλίδες ασφαλείας της για παράδειγμα ηλεκτρονικές εγκρίσεις, μετασχηματισμούς, περιορισμένα δικαιώματα πρόσβασης, κ.λ.π.) σε σχέση με τα τελευταία όπου απλώς απεικονίζουν λογιστικές συναλλαγές. Στην περιοχή των συστημάτων πληροφορικής, ο εσωτερικός έλεγχος, ανάλογα με την εμπειρία του στο αντικείμενο (γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία γύρω από τα συστήματα πληροφορικής) και με την συνεργασία ή μη εξωτερικών εξειδικευμένων συνεργατών (π.χ. ελεγκτών συστημάτων πληροφορικής), επισκοπεί θέματα οργάνωσης των υπηρεσιών μηχανογράφησης, καθώς και τις διαδικασίες διαχείρισης και ασφαλείας των πληροφοριακών συστημάτων.

Οικονομική Διαχείριση

Στην περιοχή της οικονομικής διαχείρισης ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιεί επισκόπηση των διαδικασιών πληρωμών προμηθευτών, τα ανοιχτά υπόλοιπα προμηθευτών για μεγάλο χρονικό διάστημα, τις διαδικασίες εισπράξεως από πελάτες και τα ανοιχτά υπόλοιπα των πελατών για μεγάλο χρονικό διάστημα, τις μηνιαίες συμφωνίες με τις τράπεζες που συνεργάζεται η εταιρεία με στόχο την επιβεβαίωση της ορθής εκτέλεσης και ελέγχου της, ενώ ακόμη πραγματοποιεί έλεγχο επί των μεταχρονολογημένων επιταγών που έχει στην κατοχή της η εταιρεία, ώστε να πιστοποιήσουνε την ορθή παρακολούθησή της και τη διασφάλιση της εκάστοτε εταιρείας έναντι οικειοποίησής της από τρίτους. Ο εσωτερικός έλεγχος επισκοπεί διαδικασίες μισθοδοσίας, ταμειακού προγραμματισμού και διαχείρισης διαθεσίμων σε σχέση με την εφαρμογή της από την οικονομική διαχείριση της εταιρείας. Στην περιοχή των παγίων επισκοπούνται οι διαδικασίες αγορών, πωλήσεων, μετακίνησης, συντήρησης και φύλαξης παγίων, διενεργούνται δειγματοληπτικά συμφωνίες με το μητρώο παγίων, καθώς και επισκόπηση των διαδικασιών απογραφών παγίων. Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος δύναται να πραγματοποιήσει επισκόπηση των διαδικασιών προετοιμασίας και επαλήθευσης του μηνιαίου απολογισμού δράσης (όπου υφίσταται τέτοιος) της εταιρείας των κεντρικών γραφείων ή τον Όμιλο (Κουτούπης ,2009).

Ανθρώπινο Δυναμικό

Στον κύκλο του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται από τον εσωτερικό έλεγχο επισκόπηση των διαδικασιών παρακολούθησης των ωρών εργασίας του προσωπικού, έγκρισης των υπερωριών, προετοιμασίας των μισθοδοτικών καταστάσεων και πληρωμών αυτών. Ελέγχονται οι διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, προαγωγών, μεταθέσεων και αυξήσεων, προκαταβολών μισθών, δανείων, παροχών προσωπικού (bonuses, αυτοκίνητα, κινητά, πιστωτικές κάρτες κ.λ.π.), αδειών, απολύσεων ή παραιτήσεων προσωπικού, οι διαδικασίες κατάρτισης και υποβολής εξοδολογίων, η επαρκής τήρηση των φακέλων προσωπικού, οι συμβάσεις των εργαζομένων, η πρόσβαση στο αρχείο των εργαζομένων και ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων στην διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

4.7 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γίνεται βάσει συστηματικής διαδικασίας ώστε να καλύπτονται επαρκώς όλοι οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό¹.

Ο σχεδιασμός του κάθε ελεγκτικού έργου και η κατάρτιση σχετικού προγράμματος ελέγχου χρησιμεύει σαν οδηγός για τα βήματα του ελέγχου που πρέπει να εκτελεστούν και παρέχει καθοδήγηση για τις ελεγκτικές διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν. Ειδικότερα, αποτελεί μια σειρά από τεκμηριωμένες διαδικασίες ελέγχου (αναλυτικά βήματα ελέγχου), σχεδιασμένες ώστε να διευκολύνουν τη σωστή και μεθοδική διεκπεραίωση του ελεγκτικού έργου .

Η διαδικασία σχεδιασμού του ελεγκτικού έργου ξεκινά συνήθως με την έκδοση σχετικής Εντολής Ελέγχου, η οποία ουσιαστικά αποτελεί και την αρχή της προετοιμασίας του ελεγκτικού έργου για τον ελεγκτή. Στη συνέχεια, αφού παραδοθεί η Εντολή Ελέγχου στον υπεύθυνο της ελεγχόμενης περιοχής, ξεκινά για τον ελεγκτή η διαδικασία συλλογής πληροφοριών, οι οποίες είναι σχετικές με τις λειτουργίες, δραστηριότητες ή διαδικασίες που θα ελεγχθούν. Αφού καθοριστούν τα σημεία στα οποία θα επικεντρωθεί το ελεγκτικό έργο, ο ελεγκτής προχωρά στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος ελέγχου.

¹ Το κεφάλαιο αυτό έχει αναπτυχθεί έπειτα από επισκόπηση των εργασιών του Larry Sawyer (2003) και των Chambers, Selim and Vinten (1987), αλλά και της επαγγελματικής εμπειρίας του συγγραφέα σε εσωτερικούς ελέγχους βιομηχανικών και τραπεζικών επιχειρήσεων.

Πριν την έναρξη της διεξαγωγής του ελέγχου απαιτείται να έχει γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός του, προκειμένου να επιτευχθούν όσο το δυνατό αποτελεσματικότερα και οικονομικότερα οι στόχοι του ελέγχου. Έτσι, καλείται ο ελεγκτής να διεξάγει μια προκαταρκτική αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας της περιοχής ελέγχου ώστε να καθορίσει με σαφήνεια το σκοπό και το εύρος του ελέγχου. Συγκεκριμένα, τα βήματα διενέργειας της ελεγκτικού έργου έχουν ως εξής:

A. Έκδοση Εντολής Ελέγχου

Με βάση το ετήσιο πλάνο ελέγχου και πριν από τον αναλυτικό προγραμματισμό κάθε ελέγχου, εκδίδεται η εντολή ελέγχου που αναφέρει την ελεγχόμενη περιοχή και την περίοδο του ελέγχου.

B. Συλλογή Πληροφοριών

Σκοπός της συλλογής πληροφοριών είναι ο προσδιορισμός των σχετικών κινδύνων, μια εργασία η οποία θα αποτελέσει πηγή χρήσιμων πληροφοριών για τη διαμόρφωση του αναλυτικού πλάνου του έργου. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμεύουν για τον προσδιορισμό του απαιτούμενου χρόνου ελέγχου, των απαραίτητων τεκμηρίων, αλλά και της όποιας ειδικής γνώσης και των εργαλείων τα οποία κρίνονται απαραίτητα για την διενέργεια του ελέγχου.

Ο ελεγκτής ανατρέχει στο αρχείο του εσωτερικού ελέγχου και εξετάζει τα ευρήματα των εκθέσεων των πρόσφατων ελέγχων, και οποιαδήποτε άλλα στοιχεία κρίνονται απαραίτητα για τη διενέργεια του ελέγχου.

Γ. Αναγνώριση Κινδύνων και Ελεγκτικών Στόχων

Ο ελεγκτής οφείλει να κατανοεί τις λειτουργίες, διαδικασίες, συναλλαγές και πρακτικές οι οποίες επηρεάζουν την κάθε περιοχή ελέγχου. Πρέπει να γνωρίζει όλους της επιχειρησιακούς, οργανωτικούς και οικονομικούς παράγοντες κινδύνου που επηρεάζουν την ελεγχόμενη περιοχή.

Κατά τη φάση του σχεδιασμού του ελεγκτικού έργου, ο ελεγκτής θα πρέπει να καθορίσει τα αρχικά επίπεδα κινδύνου, έτσι ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να ικανοποιήσει τους στόχους του και να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων. Η αξιολόγηση της επικινδυνότητας απαιτείται προκειμένου να βεβαιώσει ο ελεγκτής ότι οι κρίσιμες περιοχές έχουν εντοπισθεί και περιλαμβάνονται στο σκοπό του ελεγκτικού έργου. Με βάση την επικινδυνότητα και τη σημασία της κάθε λειτουργίας καθορίζονται οι συγκεκριμένοι στόχοι του ελεγκτικού έργου.

Δ. Εκπόνηση Αναλυτικού Προγράμματος Ελεγκτικού Έργου

Το αναλυτικό πρόγραμμα του ελεγκτικού έργου ενδεικτικά μπορεί να περιλαμβάνει:

- Την περιγραφή του έργου
- Τις απαιτήσεις του έργου σε πόρους
- Το χρονοδιάγραμμα του έργου
- Τα εργαλεία ελέγχου που πρέπει να χρησιμοποιηθούν

Ο ελεγκτής ενδεχομένως να αναπροσαρμόζει το περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος του έργου βάσει νέων στοιχείων που πιθανώς προκύπτουν και απαιτούν συμπληρωματικό έλεγχο.

Ε. Παρουσίαση Αναλυτικού Προγράμματος Ελεγκτικού Έργου

Το αναλυτικό πρόγραμμα ελεγκτικού έργου παρουσιάζεται από τον ελεγκτή στους ελεγχόμενους και στην συνέχεια καθορίζονται οι πόροι που απαιτούνται από το προσωπικό της ελεγχόμενης.

ΣΤ. Ετοιμασία Προγραμμάτων Ελέγχου

Το πρόγραμμα ελέγχου περιγράφει λεπτομερώς τις ελεγκτικές ενέργειες που θα πρέπει να εκτελεστούν έτσι ώστε να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα για την ελεγχόμενη περιοχή και να καλυφθούν οι ελεγκτικοί στόχοι που έχουν τεθεί.

Τα προγράμματα ελέγχου συνήθως περιλαμβάνουν:

Τους στόχους της κάθε ελεγκτικής ενέργειας.

Τους κινδύνους που συνδέονται με τα σχετικά βήματα ελέγχου.

Τη μέθοδο δειγματοληψίας.

Τα εργαλεία ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν.

Την απαραίτητη επιβεβαίωση (assurance) που θα πρέπει να ληφθεί και η οποία περιλαμβάνεται στο σχετικό βήμα ελέγχου.

Με την ολοκλήρωση της κάθε ελεγκτικής εργασίας, το πρόγραμμα ελέγχου και τα αναλυτικά βήματα ελέγχου θα πρέπει να συνδέονται με τα φύλλα ελέγχου στα οποία πραγματοποιήθηκε η ελεγκτική εργασία. Στο πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται το όνομα του ελεγκτή που πραγματοποίησε την εργασία και η ημερομηνία που πραγματοποιήθηκε η εργασία. Τα προγράμματα ελέγχου θα πρέπει να τροποποιούνται και να αναπροσαρμόζονται στην

περίπτωση που κατά την ελεγκτική εργασία εντοπίζονται αδυναμίες ή απαιτούνται αλλαγές, έτσι ώστε να καλύπτονται πιθανόν νέες απαιτήσεις.

7.Εκτέλεση Ελέγχου

Στο στάδιο αυτό εκτελούνται τα προγράμματα ελέγχου. Η περιγραφή της κάθε ελεγκτικής εργασίας και τα σχετικά αποτελέσματα καταγράφονται αναλυτικά στα φύλλα ελέγχου ή φύλλα εργασίας .

Το κάθε φύλλο ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει :

- Τα αρχικά του ελεγκτή που πραγματοποίησε την εργασία.
- Κωδικό αναφοράς του φύλλου εργασίας (reference number).
- Περιγραφή της εργασίας που πραγματοποιήθηκε.
- Λεπτομερή παράθεση των αποτελεσμάτων.
- Περιγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ελεγκτική εργασία.

Τα φύλλα ελέγχου θα πρέπει να συνδέονται επαρκώς και κατάλληλα με το πρόγραμμα ελέγχου έτσι ώστε να είναι εμφανής η εκτέλεση της ελεγκτικής εργασίας της περιγράφεται στο πρόγραμμα ελέγχου. Τα συμπεράσματα που εμφανίζονται στα φύλλα ελέγχου θα πρέπει να συνδέονται με την έκθεση ελέγχου έτσι ώστε να παρέχεται η απαραίτητη τεκμηρίωση των ευρημάτων που εμφανίζονται στην έκθεση.

Με την ολοκλήρωση του ελέγχου όλα τα φύλλα ελέγχου θα πρέπει να αρχειοθετούνται στο αρχείο ελέγχου σύμφωνα με τον κωδικό αναφοράς (reference number) του κάθε φύλλου, έτσι ώστε να είναι δυνατή η χρησιμοποίησή της σαν βάση αναφοράς στον σχεδιασμό μελλοντικών ελεγκτικών εργασιών.

4.8 ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΤΕΚΜΗΡΙΑ

Η Ελεγκτική μπορεί να οριστεί ως η συγκέντρωση και η εκτίμηση της απόδειξης. Η διοίκηση της επιχείρησης παρουσιάζει με τις Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις ή Λογιστικές Καταστάσεις ή Οικονομικές Καταστάσεις, δηλ. Ισολογισμό, η Κατάσταση Πηγών και Διάθεσης Κεφαλαίων, η Κατάσταση Ταμειακών Ροών. που καταρτίζει, την οικονομική της θέση και τα αποτελέσματα της και δίνει πληροφορίες και δεδομένα που απεικονίζουν τις οικονομικές λειτουργίες της επιχείρησης. Οι Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία ο ελεγκτής θα κρίνει αν αυτές έχουν ετοιμαστεί σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές Αρχές της Λογιστικής. Ο Ελεγκτής εξετάζοντας τα δεδομένα που περιγράφουν τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης πρέπει να συγκεντρώσει από τις διαθέσιμες πληροφορίες αυτές που είναι αξιόπιστες και να εκφράσει τη γνώμη του.

4.8.1. ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Μια πηγή που θεωρείται σημαντικό αποδεικτικό στοιχείο για τον Ελεγκτή είναι τα λογιστικά στοιχεία και βιβλία. Λογιστικά στοιχεία κατά τον Κώδικα Φορολογικών Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ.) είναι τα διάφορα δικαιολογητικά έγγραφα της επιχείρησης, όπως τιμολόγια, συμβόλαια, μισθοδοτικές καταστάσεις κ.λπ., ενώ λογιστικά βιβλία είναι τα βιβλία ή καρτέλες όπου καταχωρούνται οι συναλλαγές. Τα λογιστικά βιβλία και στοιχεία εφοδιάζουν τον Ελεγκτή με πληροφορίες που δείχνουν ότι:

α) Τα ποσά που αναφέρονται στις Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις έχουν βάση στα υπόλοιπα των λογαριασμών Καθολικού.

β) Οι σωστοί αλγεβρικοί υπολογισμοί των χρεωστικών και πιστωτικών εγγράφων έχουν ως αποτέλεσμα τη σωστή εκτίμηση των υπολοίπων των λογαριασμών του Καθολικού.

γ) Οι εγγραφές των λογαριασμών στη χρέωση και στην πίστωση εκφράζουν τη σωστή λογιστική ερμηνεία όλων των συναλλαγών της επιχείρησης.

Τα λογιστικά βιβλία όμως δεν αποτελούν και τη μόνη πηγή συσσώρευσης αποδεικτικών στοιχείων. Ο ελεγκτής θα πρέπει συνεχώς να αναζητάει και άλλες πηγές ή μπορεί ακόμη να επωφελείται και από την προσωπική του επαφή και από συνεντεύξεις και συζητήσεις με υπαλλήλους της επιχείρησης ή και έξω απ' αυτήν.

4.9. ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΣΩΡΕΥΣΗΣ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Οι ποικίλες μέθοδοι που υιοθετούνται από ένα ελεγκτή ώστε να συγκεντρώσει στοιχεία ονομάζονται διαδικασίες ελέγχου. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να είναι:

1. **ΕΞΕΤΑΣΗ:** Είναι η τεχνική ελέγχου όπου ο ελεγκτής εξετάζει οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο. Εξετάζοντας το, αναγνωρίζει το είδος που είναι και βεβαιώνεται αν υπάρχει.

2. **ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ:** Γίνεται αναθεώρηση των τεκμηριωμένων στοιχείων. Ο ελεγκτής γενικά εξετάζει το τεκμήριο για να καθορίσει αν είναι γνήσιο. Το τεκμήριο μπορεί να εμφανίζεται ως αυθεντικό ή όπως ο πελάτης το εμφανίζει να είναι χωρίς να περιέχει ενδείξεις τροποποίησης.

3. **ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ:** Ο ελεγκτής επιβεβαιώνει τα στοιχεία που έχει στα χέρια του, λαμβάνοντας από εξωτερική πηγή μια γραπτή έκθεση ως απόδειξη γνησιότητας των στοιχείων.

4. **ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:** Ο ελεγκτής παρατηρεί τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και είναι έτοιμος να αποκαλύψει οποιεσδήποτε παρεκκλίσεις από την διαγραφόμενη πορεία.

5. **ΕΡΕΥΝΑ:** Η τεχνική της συνέντευξης και υποβολής ερωτήσεων χρησιμοποιείται πλατιά. Οι ερωτήσεις ίσως ποικίλουν αξιοσημείωτα ως προς τη σπουδαιότητα τους, αλλά είναι πάντοτε απαραίτητες. Εκτείνονται επίσης από τις πολύ γενικές μέχρι τις πολύ ειδικές.

6. **ΣΥΓΚΡΙΣΗ:** Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σε ζητήματα όπου ο κίνδυνος σφάλματος είναι μεγαλύτερος. Ο ελεγκτής συγκρίνει τα δεδομένα του πελάτη με αυτά που αναμένεται να πραγματοποιηθούν.

7. **ΣΥΜΦΩΝΙΑ:** Η επιβεβαίωση κάποιων ποσών ή εγγραφών από δύο διαφορετικές σειρές οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά συνδέονται με κοινά ή συγγενή αποδεικτικά στοιχεία. Έτσι, ο λογαριασμός καταθέσεις όψεως πρέπει να συμφωνεί με το υπόλοιπο της μηνιαίας κατάστασης της τράπεζας.

4.10 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η δειγματοληψία ως τρόπος εργασίας γίνεται με : Στατιστικές μεθόδους ή με την κρίση του ελεγκτή (εμπειρική ή κατευθυνόμενη δειγματοληψία)

Στατιστική δειγματοληψία (Statistical Sampling)

Με την εφαρμογή της στατιστικής δειγματοληψίας, η πιθανότητα του δειγματοληπτικού σφάλματος η πιθανότητα του δειγματοληπτικού σφάλματος μπορεί να μετρηθεί και να

ρυθμιστεί. Αυτό σημαίνει πως οι ελεγκτές εκ των προτέρων να ορίσουν την αξιοπιστία και τα αποτελέσματα του δείγματος που θέλουν, οπότε τους παρέχεται η δυνατότητα να υπολογίζονται το μέγεθος και τη σύνθεση του δείγματος που τους εξασφαλίζει συγκεκριμένο βαθμό αξιοπιστίας.

Επίσης, οι ελεγκτές, επειδή οι στατιστικές μέθοδοι δειγματοληψίας στηρίζονται στους νόμους των πιθανοτήτων, μπορούν να ελέγχουν καλύτερα την έκταση του κινδύνου που αντιμετωπίζουν και να εμπιστεύονται περισσότερο τα αποτελέσματα του δείγματος, όταν αυτές χρησιμοποιούνται.

Για την αποτελεσματικότητα της μεθόδου και τη σωστή λήψη του δείγματος σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται η διαστρωμάτωση του πληθυσμού (Stratification) για να διευκολυνθεί ο αποτελεσματικός και αποδοτικός σχεδιασμός του δείγματος και να μειωθεί ο δειγματοληπτικός κίνδυνος, λόγω αισθητών αποκλίσεων από το μέσο όρο, δηλαδή να διαιρεθεί ο πληθυσμός σε υποσύνολα με παρόμοια χαρακτηριστικά - ομογενείς υποομάδες, στρώματα, ώστε κάθε υποπληθυσμός να είναι μια μονάδα δειγματοληψίας, να μπορεί να ανήκει σε ένα μόνο στρώμα με τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά.

Ενδεικτικό παράδειγμα στρωματοποίησης ομάδας υποπληθυσμών, από τον πληθυσμό του λογαριασμού <<Πιστώσεις>> αναφέρεται το πιο κάτω :

- Τρέχουσες πιστώσεις.
- Πιστώσεις που έχουν υπερβεί την ημερομηνία εξόφλησης από 1-3 μήνες.
- Πιστώσεις που έχουν υπερβεί την ημερομηνία εξόφλησης από 3-6 μήνες.
- Πιστώσεις που έχουν υπερβεί την ημερομηνία εξόφλησης περισσότερο από 6 μήνες.

Για την επιλογή δείγματος της στατιστικής δειγματοληψίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί η αποδεκτή από τη στατιστική θεωρία μέθοδος του απλού τυχαίου δείγματος (simple random sampling), ή η ομοίως αποδεκτή μέθοδος της συστηματικής δειγματοληψίας.

Μη Στατιστική Δειγματοληψία (Non -Statical Sampling)

Πρόκειται για την εμπειρική ή κατευθυνόμενη δειγματοληψία, όπου ο Εσωτερικός Ελεγκτής σύμφωνα με το σκοπό του ελέγχου και το μέγεθος του πληθυσμού, επιλέγει το δείγμα κατά την κρίση του << κατά την κρίση επιλογή>>. Η κατά κρίση επιλογή του δείγματος, δηλαδή η τυχαία επιλογή με αντικειμενικό τρόπο θεωρητικά, δεν κινείται σε επιστημονικό επίπεδο, γιατί η επιλογή του δείγματος περιέχει υποκειμενισμό.

Με τη μέθοδο του απλού τυχαίου δείγματος, όλα τα στοιχεία - μονάδες του πληθυσμού είναι ισοπίθανα, δηλαδή κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει την αυτή πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα. Το μέγεθος του δείγματος και η σύνθεσή του προσδιορίζεται από την ελεγκτική εμπειρία και την κρίση των ελεγκτών. Η επιλογή του δείγματος δια της εν λόγω μεθόδου, δεν μας δίνει τη δυνατότητα να μετρήσουμε την πιθανότητα του δειγματοληπτικού σφάλματος, δηλαδή τον κίνδυνο της δειγματοληψίας. Αυτό σημαίνει πως οι ελεγκτές έχουν την ευχέρεια να αυξομειώνουν τα δείγματα, δηλαδή να παίρνουν δείγμα μεγαλύτερο προκειμένου να είναι περισσότερο σίγουροι για το τι συμβαίνει στο δείγμα, όμως με πιθανότητα τα συμπεράσματα τους για τον πληθυσμό από τον οποίο λήφθηκε το δείγμα, να υστερούν της ακρίβειας και της αξιοπιστίας και θεωρητικά να μην ισχύουν για το συνολικό πληθυσμό (Παπαστάθης, 2014).

4.11 ΦΥΛΛΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα φύλλα Εργασίας είναι αποδεικτικό υλικό, που συγκεντρώνουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, πριν και κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας, προκειμένου να επαληθεύσουν και να τεκμηριώσουν τα συμπεράσματα του ελέγχου. Τα Φύλλα Ελέγχου είναι τα γραπτά κείμενα, οι αναλύσεις, οι υπολογισμοί, τα σχεδιαγράμματα, αλλά και τα τεκμήρια στη φυσική τους μορφή, όπως παραστατικά, πρακτικά, δημοσιεύσεις ή κάθε είδος έγγραφο που αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο.

Τα φύλλα εργασίας περιλαμβάνουν:

Λογιστικές Καταστάσεις και ισοζύγια, καθώς και άλλα στοιχεία που αφορούν τον έλεγχο όπως υπολογισμοί κοστολόγησης, αποσβέσεων.

Εκθέσεις, οδηγούς ελέγχων που έχουν συμπληρωθεί κατά την διενέργεια του ελέγχου, φύλλα ανάλυσης, υπολογισμού, διαγράμματα ροής (flowcharts), καθώς και κάθε άλλο γραπτό στοιχείο που δημιουργήθηκε στην πορεία του ελέγχου και αποτελεί μέρος είτε των τεκμηρίων που στηρίζουν τη διαμόρφωση της γνώμης γνώμης του εσωτερικού ελεγκτή, είτε αποτελούν περαιτέρω ανάλυση και αξιολόγηση των τεκμηρίων αυτών από τον ελεγκτή.

Τα φύλλα Εργασίας αποτελούν τον καθρέπτη του ελεγκτή γιατί μέσα από αυτά αντικατοπτρίζεται το επαγγελματικό ήθος και ύφος του ελεγκτή. Περιλαμβάνουν μόνο ουσιαστικές πληροφορίες φύλλα αυτά, μετά την σύνταξη του πορίσματος δεν καταστρέφονται αλλά επισυνάπτονται στην έκθεση που παραμένει στο αρχείο. Φυλάσσονται για τυχόν διευκρινήσεις αμφισβητήσεις κατά την συζήτηση της έκθεσης καθώς και για σύγκριση στοιχείων όταν θα επαναληφθεί ο ίδιος έλεγχος.

Ενδεικτικά, οι σκοποί των φύλλων εργασίας :

Αποτελούν την οργάνωση και το συντονισμό της ελεγκτικής εργασίας και ταυτόχρονα απεικονίζουν και τη λειτουργία της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

Αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση της γνώμης του Εσωτερικού Ελεγκτή αναφορικά με το σκοπό του διενεργηθέντος ελέγχου καθώς και διευκολύνουν ,και καθοδηγούν τον ελεγκτή, κατά την σύνταξη του πορίσματος και της έκθεσης του ελέγχου.

Διευκολύνουν και βοηθούν στην άριστη κατανομή της ελεγκτικής εργασίας στα μέλη της ελεγκτικής ομάδας .

Εξυπηρετούν τους επαναλαμβανόμενους ελέγχους, για τους οποίους ο Εσωτερικός Ελεγκτής μπορεί να δει και να συγκρίνει, τόσο κατά τον σχεδιασμό όσο και κατά τη διεξαγωγή του νέου ελέγχου, σε σχέση με την αντίστοιχη ελεγκτική εργασία που διενεργήθηκε στο παρελθόν.

Αποτελούν τη βάση αξιολόγησης των μελών της ελεγκτικής ομάδας, από τα οποία θα κριθεί και η ποιότητα των ελέγχων τους. Στα φύλλα εργασίας, που συντάσσονται κατά την εκτέλεση του μέρους εκείνου του ελέγχου που έχει αναλάβει ένα μέλος, εμφανίζεται η ποιότητα της εργασίας του, που αποτελεί το βασικότερο τεκμήριο της επαγγελματικής του ικανότητας.

Τα τεκμήρια που συλλέγονται αξιολογούνται με σκοπό την εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων.

Μετά την αξιολόγηση των τεκμηρίων εξάγονται τα συμπεράσματα για κάθε μία από τις ελεγχόμενες περιοχές και λειτουργίες.

4.12 ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ)

Οι εκθέσεις ελέγχου αποτελούν το παραδοτέο κείμενο κάθε ελέγχου ανεξάρτητα από το είδος της ελεγκτικής εργασίας . Επειδή αποτελούν τα κυριότερα μέσα επικοινωνίας για όλους τους ενδιαφερόμενους , όπως είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, η ανώτατη και ανώτερη διοίκηση, οι ελεγχόμενοι, ανεξάρτητοι φορείς όπως οι εξωτερικοί ελεγκτές, κ.λ.π. θα πρέπει να καταρτίζονται με ιδιαίτερη προσοχή, να είναι ακριβείς, τεκμηριωμένες, αντικειμενικές, και με σαφή – περιεκτικό λόγο. Τέλος, η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να είναι επαρκής σε πληροφορίες έτσι ώστε να γίνεται κατανοητή σε οποιονδήποτε αναγνώστη ακόμη και αν δεν έχει ιδιαίτερη γνώση της συγκεκριμένης περιοχής.

Τα κεφάλαια που μπορεί ενδεικτικά να περιλαμβάνονται στις εκθέσεις ελέγχου έχουν ως εξής:

Εισαγωγή: Περιλαμβάνει το σκοπό του ελέγχου, την περίοδο που κάλυψε ο έλεγχος καθώς επίσης και μία γενική περιγραφή της ελεγκτικής εργασίας.

Συνοπτική παρουσίαση: Παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημαντικότερα θέματα που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου.

Παρουσίαση ευρημάτων: Παρουσιάζονται λεπτομερώς τα διάφορα ευρήματα ανά θεματική περιοχή.

Η παρουσίαση του κάθε ευρήματος θα πρέπει να περιλαμβάνει τα πιο κάτω:

Παρατήρηση: Περιγράφεται το εύρημα με ιδιαίτερη αναφορά στο μέγεθος του προβλήματος (ποσοτικοποίηση) και στις αιτίες που το προκαλούν .

Επίπτωση (Κίνδυνος): Περιγράφεται η επίπτωση του συγκεκριμένου προβλήματος (κίνδυνοι) στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρείας.

Εισήγηση: Παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη πρόταση διόρθωσης του προβλήματος και βελτίωσης της συγκεκριμένης λειτουργίας, όπου αυτό είναι εφικτό. Η πρόταση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την παράμετρο του κόστους σε σχέση με την ωφέλεια, έτσι ώστε να είναι εποικοδομητική και πρακτική.

Σχόλια ελεγχόμενης μονάδας: Ο προϊστάμενος της ελεγχόμενης μονάδας επισυνάπτει τα σχόλιά του σχετικά με τα ευρήματα που παρατίθενται στην έκθεση.

Τέλος, οι αναφορές ελέγχου θα πρέπει να εκδίδονται έγκαιρα, ειδικά στις περιπτώσεις όπου απαιτείται γρήγορη ενημέρωση στην διοίκηση προκειμένου να ενεργήσει άμεσα (π.χ. σε περιπτώσεις απάτης ή ατασθαλιών).

4.13. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αφού ο εξωτερικός ελεγκτής τελειώσει την περιγραφή των διαφόρων λειτουργιών και διαδικασιών της μονάδας με έναν ή περισσότερους από τους παραπάνω τρόπους, και μελετήσει και εξοικειωθεί με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση, ειδικά σε τομείς και υποσυστήματα που αφορούν άμεσα στην παραγωγή των λογιστικών πληροφοριών, θα πρέπει να αξιολογήσει την ύπαρξη και τον βαθμό καλής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Τούτο αποτελεί και τη δυσκολότερη φάση της όλης διαδικασίας.

Είναι δυνατόν, όταν χρησιμοποιείτε ερωτηματολόγιο, η αξιολόγηση να ολοκληρώνεται αυτόματα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς και με τον προσδιορισμό των κατάλληλων μέτρων για την αντιμετώπιση των τυχόν αδυναμιών που έχουν εντοπιστεί. Η αντιμετώπιση αυτή μπορεί να γίνει είτε μέσα από τις προβλεπόμενες διαδικασίες του χρησιμοποιούμενου προγράμματος ελέγχου, είτε, στην περίπτωση που δεν έχει προβλεφθεί τέτοια, με ξεχωριστή ειδική διαδικασία. Στην περίπτωση που μια αδυναμία στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου υπό μελέτη είναι ασήμαντη και εκτιμάται ότι δεν επηρεάζει την λογιστική πληροφόρηση, τούτο εξηγείται με ανάλογο υπόμνημα που αποτελεί μέρος του μόνιμου φακέλου του ελέγχου.

Παράλληλα, διευκολύνεται και η επισήμανση των παρατηρηθεισών αδυναμιών στο γράμμα προς τη διοίκηση στο τέλος του ελέγχου αν, κατά την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου κάθε λειτουργίας, σημειώνεται με τα γράμματα Γ\Δ, για παράδειγμα, όταν η εν λόγω αδυναμία θα πρέπει να συμπεριληφθεί στο γράμμα προς τη διοίκηση. Τούτες όλες μαζί θα συγκεντρωθούν σε ξεχωριστό φύλλο εργασίας με τον ανάλογο τίτλο. Στην περίπτωση που ο εσωτερικός έλεγχος στις αντίστοιχες λειτουργίες κρίνεται πολύ ικανοποιητικός, είναι δυνατόν να τροποποιηθεί ανάλογα και να συντομευθεί ακόμα το αρχικό πρόγραμμα ελέγχου.

Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιείτε η μέθοδος της γραπτής περιγραφής για την μελέτη του εσωτερικού ελέγχου στις αντίστοιχες λειτουργίες, καθώς και αυτή των διαγραμμάτων ροής ακόμη, η αξιολόγηση τούτου απαιτεί ουσιαστικότερη παρέμβαση και συνεπώς, και ικανότητα του ελεγκτή όχι μόνο για την εκτίμηση της αδυναμίας ή των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου, αλλά και για την αντιμετώπιση τούτων με τις κατάλληλες ελεγκτικές διαδικασίες.

Στις περιπτώσεις αυτές (της γραπτής περιγραφής και των διαγραμμάτων ροής), θα πρέπει οπωσδήποτε να συνταχθεί ξεχωριστό φύλλο εργασίας, στο οποίο θα συγκεντρώνονται οι σημαντικές, τουλάχιστον, αδυναμίες του κατά περίπτωση συστήματος και θα πιστοποιείται

σ' αυτό η επίπτωση τους στον εσωτερικό έλεγχο, καθώς και θα αναφέρονται τα μέτρα με τα οποία θα αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Σε ξεχωριστό φύλλο εργασίας θα συγκεντρωθούν οι αδυναμίες εκείνες του συστήματος οι οποίες θα συμπεριληφθούν στο γράμμα προς τη διοίκηση.

Στην περίπτωση κακής λειτουργίας του όλου συστήματος λογιστικού εσωτερικού ελέγχου, οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται στον ορκωτό ελεγκτή είναι είτε η επαναδιαπραγμάτευση και αναμόρφωση (διεύρυνση) του ελέγχου, είτε η διακοπή του ελέγχου και η έκφραση αδυναμίας πιστοποίησης περί της ορθής ή μη εμφάνισης των χρηματοοικονομικών μεγεθών στις υπό έλεγχο λογιστικές καταστάσεις. Τα διεθνή ελεγκτικά standards προβλέπουν και τέτοιου είδους έκθεση.

4.14 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

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

Ένα ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

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

(The Institute of internal Auditors , 2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

5.1. ΑΠΑΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ένα από τα σημαντικότερα αίτια για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι η πιθανότητα διενέργειας απάτης ή ατασθαλίας είτε εσωτερικά, εξωτερικά. Ο κίνδυνος που απορρέει από την πιθανή διενέργεια απάτης εκτός από τον καθαρά χρηματοοικονομικό (financial risk), ο οποίος και είναι και πιο εύκολα μετρήσιμος, είναι ο κίνδυνος απώλειας φήμης (reputation risk) ο οποίος είναι πολύ πιο δύσκολα μετρήσιμος αλλά έχει και την σημαντικότερη αρνητική επίδραση στην επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η γνωστή τράπεζα Barings που ουσιαστικά καταστράφηκε από ένα δικό της στέλεχος ο οποίος εργαζόμενος στην Σιγκαπούρη επένδυε ανεξέλεγκτα σε παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα τα οποία δημιούργησαν τελικά ένα τεράστιο χρέος για την τράπεζα. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις απάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Andersen, Business Risk Model.1999):

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

Κίνδυνοι που απορρέουν από τους εργαζόμενους στην εταιρεία ή τρίτα προς αυτήν πρόσωπα (Employee / Third Party Fraud Risk): Περιλαμβάνει ενέργειες που σχετίζονται με απάτες, ατασθαλίες ή καταδολιεύσεις από μέρους των στελεχών και προσωπικού της επιχείρησης ή από τρίτα μέρη (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, χρεώστες, πιστωτές, κ.λ.π.) Σε αρκετές περιπτώσεις η απάτη σε βάρος της επιχείρησης επέρχεται έπειτα από συνεργασία στελεχών που απαρτίζουν 2 τουλάχιστον από τις ανωτέρω αναφερόμενες κατηγορίες.

Απάτη ονομάζουμε όλες εκείνες τις ενέργειες που περιλαμβάνουν ανειλικρίνεια και εξαπάτηση και οι οποίες μπορούν να αντλήσουν είτε άμεσα, είτε έμμεσα αξία από την επιχείρηση για όφελος τρίτων (είτε του ίδιου του ατόμου ή του συνόλου ατόμων που πραγματοποιούν την απάτη, είτε για άλλους). Σύμφωνα με σχετική έρευνα της PricewaterhouseCoopers (2000), η απάτη αποκαλύπτεται σε ποσοστό 51% κατά τύχη, σε ποσοστό 20% έπειτα από σχετική προειδοποίηση (καταγγελία από τρίτο), σε ποσοστό 10%

από σχετικό έλεγχο της διοίκησης και τέλος σε ποσοστό 19% από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

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

Όσον αφορά την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και την κατάρτιση και υποβολή των χρηματοοικονομικών αναφορών οι περιοχές στις οποίες συνήθως γίνονται παράνομες ενέργειες από μέρος της επιχείρησης είναι αυτές της λανθασμένης χρονικά αναγνώρισης εισοδήματος (revenue recognition), εσκεμμένης λογιστικής παραποίησης του αποθέματος (overstatement of inventory), μη διενέργειας των απαραίτητων διαγραφών (write offs), κεφαλαιοποίησης των εξόδων (capitalization of expenses) και η χρήση των αποθεματικών ώστε να δημιουργείται τεχνητά πρόσθετο εισόδημα.

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

Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων πρόληψης και καταστολής απατών, καθώς και των σχετικών σημείου ελέγχου που τίθενται από την διοίκηση, καθώς και να βοηθούν σε ειδικά έργα σχετικά με την ανίχνευση απάτης. Εάν θα θέλαμε να καθορίσουμε συγκεκριμένες γραμμές άμυνας κατά των φαινομένων απάτης θα λέγαμε ότι την πρώτη γραμμή άμυνας καθιστά ο κώδικας δεοντολογίας και ηθικής της εταιρείας, την δεύτερη γραμμή άμυνας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας, την τρίτη γραμμή άμυνας ο εσωτερικός έλεγχος και τέλος την τέταρτη γραμμή άμυνας ο εξωτερικός έλεγχος (Κώδικας δεοντολογίας επιβάλλεται να υπάρχει σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές σε όλες τις εισηγμένες σε Χρηματιστήρια Αξιών επιχειρήσεις, ενώ και ο Νόμος Sarbanes - Oxley τον καθιστά υποχρεωτικό από το 2002 για τις Αμερικάνικες επιχειρήσεις).

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στην μεθοδολογία που προτείνουμε να ακολουθείται προκειμένου η σύγχρονη επιχείρηση να επισκοπεί αποτελεσματικά τους κινδύνους απάτης, να προλαμβάνει περιστατικά απάτης, να εντοπίζει περιστατικά απάτης, καθώς επίσης να παρακολουθεί μηχανογραφικά και στατιστικά τα διάφορα περιστατικά απάτης που έχουν συντελεσθεί. Για να διευκολυνθεί η κατανόηση της προσέγγισης μας έχουμε κατηγοριοποιήσει τις απαιτούμενες ενέργειες σε στάδια τα οποία έχουν ως εξής:

Στάδιο I – Διαγνωστική επισκόπηση κινδύνων απάτης

Περιλαμβάνει την συγκέντρωση στοιχείων προγενέστερων φαινομένων απάτης και ζημιογόνων καταστάσεων που έχουν προκύψει στην επιχείρηση και αξιολόγηση, ανάλυση και ταξινόμηση τους σε σχετική βάση δεδομένων.

Μετά την ομαδοποίηση και κατανόηση των φαινομένων αυτών η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει στην αξιολόγηση της επάρκειας του υφιστάμενου πλαισίου της ως προς την πρόληψη και αποτροπή τέτοιων περιστατικών.

Στην συνέχεια εντοπίζονται πιθανές αδυναμίες στο υφιστάμενο πλαίσιο και προτείνονται ασφαλιστικές δικλείδες και ελεγκτικοί μηχανισμοί που θα λειτουργούν προληπτικά για την αποτροπή τέτοιων φαινομένων.

Κατά την επισκόπηση του περιβάλλοντος ελέγχου της επιχείρησης και με οδηγό τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να εξεταστεί εάν το υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης προβλέπει ύπαρξη σχετικών κωδίκων δεοντολογίας, δηλώσεων μη συγκρούσεως συμφερόντων ή άλλων παρομοίου τύπου απαιτήσεων για συμμόρφωση, καθώς επίσης και εάν έχει εγκαθιδρυθεί σχετική μεθοδολογία αντιμετώπισης περιστατικών απάτης και άλλων ενδεχόμενων ζημιογόνων ενεργειών.

Κατά την διαγνωστική επισκόπηση θα πρέπει να εξετάζεται με την χρήση εξειδικευμένων ερωτηματολογίων, καθώς επίσης και μέσω της χρήσης άλλων εργαλείων ελέγχου όπως σχετικές βάσεις δεδομένων, βέλτιστες πρακτικές, κ.λ.π τις πιθανότητες δημιουργίας απάτης στις παρακάτω περιοχές:

Δυνατότητα δημιουργίας απάτης από τους ίδιους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση (π.χ. στενή σχέση με προμηθευτές ή συνεργαζόμενους με την επιχείρηση, χαμηλές αμοιβές, περίεργη συμπεριφορά, κ.λ.π.).

Δυνατότητα δημιουργίας απάτης ή άλλης ζημιογόνου ενέργειας από τα ίδια τα στελέχη ή προσωπικό της επιχείρησης για λογαριασμό αυτής (π.χ. συγκάλυψη οικονομικών ατασθαλιών από μέρος της οικονομικής διεύθυνσης κλπ).

Δυνατότητα δημιουργίας απάτης λόγω ασθενούς περιβάλλοντος ελέγχου της επιχείρησης (π.χ. ευελιξία στην τήρηση συγκεκριμένων πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών).

Δυνατότητα δημιουργίας ζημιογόνου ενέργειας λόγω προσωπικών χαρακτηριστικών των στελεχών ή των εργαζομένων (π.χ. ιδιαίτεροι χαρακτήρες, κ.λ.π.).

Αξιολόγηση διαφόρων παραγόντων (fraud indicators) που μπορεί να οδηγήσουν σε διάπραξη απάτης ή άλλης ζημιογόνου ενέργειας όπως εντοπισμός διαφορών στα λογιστικά βιβλία, ελλείψεις αποδεικτικών στοιχείων, στενές σχέσεις με πελάτες κ.λ.π.

Στάδιο II- Διαμόρφωση κριτηρίων εντοπισμού και αξιολόγησης περιστατικών απάτης και άλλων ζημιογόνων ενεργειών

Για τα φαινόμενα που έχουν αναλυθεί στο προηγούμενο στάδιο θα πρέπει να καταγράφονται πιθανές ενδείξεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ύπαρξης τέτοιων φαινομένων (fraud indicators).

Με βάση την ανάλυση αυτή θα πρέπει να διαμορφώνονται κριτήρια αξιολόγησης των διαφόρων ενδείξεων για τη λήψη των απαραίτητων ενεργειών.

Προκειμένου να διαμορφώνονται συγκεκριμένα κριτήρια εντοπισμού και αξιολόγησης περιστατικών απάτης ή / και άλλων ζημιογόνων ενεργειών θα πρέπει να εντοπίζονται πρωτίστως οι εγγενείς αδυναμίες στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας.

Η μεθοδολογία στην διαμόρφωση των ανωτέρω κριτηρίων περιλαμβάνει όλους τους συναλλακτικούς κύκλους, λειτουργίες, δραστηριότητες, θυγατρικές εταιρείες και καταστήματα της επιχείρησης. Σε μια τράπεζα για παράδειγμα θα περιλάμβανε για παράδειγμα όλες τις κεντρικές διευθύνσεις, καταστήματα, θυγατρικές εταιρείες και δραστηριότητες της τράπεζας.

Κατά την εργασία που θα διενεργηθεί σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα κατωτέρω:

Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ύπαρξη αποδεικτικών στοιχείων για όλες τις συναλλαγές (audit trails).

Περιοδική διενέργεια χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων από την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ή άλλο ανεξάρτητο όργανο.

Παρατήρηση ιδιαίτερων συμπεριφορών των ανώτατων, ανώτερων και λοιπών στελεχών και προσωπικού της επιχείρησης.

Διαδικασίες Follow Up ενδεχόμενων παραπόνων και παρατηρήσεων εργαζομένων για τους συναδέλφους τους.

Επανελέγχο εντοπισμένων αδυναμιών και μη συμμόρφωσης με τις πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού.

Περιοδική επισκόπηση αποκλίσεων από τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, τον προϋπολογισμό, κ.λ.π.

Σε αυτό το στάδιο και ανάλογα με την περιοχή ελέγχου θα πρέπει να διαμορφώνεται το πλαίσιο των τεχνικών και εργαλείων που θα χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση, όπως για παράδειγμα οι τεχνικές παρατήρησης, δειγματοληψίας, καταμέτρησης, επιβεβαίωσης, επιθεώρησης, σύγκρισης, ανάλυσης αριθμοδεικτών, κ.λ.π.

Στάδιο III – Δημιουργία συστήματος γραμμών επικοινωνίας

Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να διαμορφώνεται ένα σύστημα γραμμών επικοινωνίας για την άμεση κοινοποίηση τέτοιων φαινομένων και την ταχεία αντιμετώπισή τους.

Οι γραμμές επικοινωνίας καλύπτουν δύο επίπεδα:

Το σύστημα άμεσης επικοινωνίας και επεξεργασίας ενδείξεων τέτοιων φαινομένων έτσι ώστε να είναι δυνατή η διερεύνηση και ο εντοπισμός της απάτης.

Απαραίτητες γραμμές επικοινωνίας σε περίπτωση αποδεδειγμένων απατών όπου το ζητούμενο είναι η άμεση καταστολή και διασφάλιση της επιχείρησης.

Οι γραμμές αυτές είναι πιθανό να είναι επίσημες ή ακόμη άτυπες και ανώνυμες με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας (π.χ. μέσω χρήσης συγκεκριμένης τηλεφωνικής γραμμής που εξασφαλίζει την ανωνυμία) .

Η δημιουργία συστήματος γραμμών επικοινωνίας εντάσσεται σε ένα συνολικό πλαίσιο αντιμετώπισης των κινδύνων απάτης του οργανισμού και αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχούς αντιμετώπισης ενδεχόμενων προβλημάτων.

Η πολιτική αντιμετώπισης των περιπτώσεων απάτης (fraud policy and action statement) θα πρέπει μεταξύ των άλλων να περιλαμβάνει και την κατωτέρω θεματολογία:

Αναλυτικές οδηγίες διερεύνησης υποψιών περιστατικών απάτης και ατασθαλιών.

Ξεκάθαρες ευθύνες για το ποιος θα πρέπει να πραγματοποιεί την έρευνα σε κάθε περίπτωση.

Αναλυτικές οδηγίες χειρισμού τέτοιων περιστατικών σε όλα τα στελέχη και εργαζομένους στον οργανισμό ώστε να τους εντάξει στην διαδικασία εντοπισμού και αξιολόγησης πιθανών περιστατικών απάτης.

Οδηγίες απαγόρευσης διενέργειας έρευνας από στελέχη ή προσωπικό που δεν θα έπρεπε να το κάνουν αυτό.

Διαδικασίες εξασφάλισης ομοιόμορφων πρακτικών για περιστατικά ίδιας βαρύτητας.

Διαδικασίες αναφοράς προς τις ρυθμιστικές ή άλλες αρχές όποτε απαιτείται (π.χ. ξέπλυμα χρήματος).

Διαδικασίες δημιουργίας σχετικών αναφορών προς την επιτροπή ελέγχου, κ.λ.π.

Στάδιο IV – Προετοιμασία εγχειριδίου ελέγχου για την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης

Σε αυτό το στάδιο χρησιμοποιούνται όλες οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί στα προηγούμενα στάδια ώστε να διαμορφωθούν βήματα ελέγχου εξέτασης περιπτώσεων πρόληψης και καταστολής περιστατικών απάτης ή άλλων ζημιολόγων καταστάσεων.

Το εγχειρίδιο ελέγχου θα πρέπει να καλύπτει τουλάχιστον δύο ειδών ελέγχους: διερεύνησης απάτης στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις, καθώς επίσης και ελέγχους τεκμηρίωσης και καταστολής τέτοιων φαινομένων όταν η ύπαρξή τους είναι δεδομένη.

Τέλος, αποτελεί καλή πρακτική να υπάρχουν σχεδιασμένες πρότυπες εκθέσεις πορισμάτων που θα πρέπει να εκδίδονται σε κάθε περίπτωση.

Στάδιο V – Ετοιμασία βάσης δεδομένων

Αποτελεί καλή πρακτική να χρησιμοποιούνται σχετικές βάσεις δεδομένων όπου θα καταχωρούνται και θα ομαδοποιούνται αυτόματα όλες οι διερευνημένες περιπτώσεις απάτης μαζί με τις επιπτώσεις που είχαν.

Η βάση αυτή μακροπρόθεσμα θα βοηθήσει στην αναγνώριση πιθανών νέων τύπων απάτης και την ανάγκη εισαγωγής νέων ασφαλιστικών δικλείδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται μελέτη περίπτωσης εφαρμογής συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την εταιρεία ΑΒΓΔ ΑΕ

Η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία “ «ΑΒΓΔ» ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΩΝ ΛΑΧΑΝΙΚΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ” συστάθηκε την 1.12.200Χ1 με σκοπό την βιομηχανική επεξεργασία λαχανικών και όλων των παράγωγων αυτού , καθώς και των συναφών ειδών.

Η δραστηριότητα της Εταιρείας επικεντρώνεται στην παραγωγή διαφόρων τύπων κατεψυγμένων λαχανικών και την διάθεσή τους κυρίως στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό, καθώς και στην παραγωγή και διάθεση γιαούρτης στην εγχώρια αγορά.

Η εταιρεία «ΑΒΓΔ» Α.Ε κατείχε το 2010 το 7% της συνολικής εγχώριας αγοράς. (πηγή: εκτιμήσεις Εταιρείας).

Στοιχεία κλάδου «ΑΒΓΔ»

Ο ευρύτερος κλάδος οικονομικής δραστηριότητας της Εταιρείας, είναι η “Παραγωγή Κατεψυγμένων λαχανικών” .

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου υπάγεται απ’ ευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο, συνεργάζεται και ενημερώνει τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για την πορεία του έργου του .

Η αποστολή του είναι η παροχή βοήθειας στη Διοίκηση της εταιρείας για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της, κυρίως μέσω της εκπονήσεως έγκαιρων αναλύσεων, εκτιμήσεων , προτάσεων, συμβουλών και πληροφοριών για όλο το φασμάτων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που ελέγχει. Ο προσανατολισμός, τον οποίο υιοθετεί η εταιρία αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο, είναι αναπόσπαστο τμήμα του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού της, και περιγράφεται ως εξής : “Η Εταιρία υποστηρίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο, προκειμένου:

- Να λειτουργεί ως σύμβουλος της Διοίκησης, σύμφωνα με τις ελεγκτικές αρχές και τα διεθνώς αποδεκτά πρότυπα.
- Να λειτουργεί αντικειμενικά και ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες τις οποίες ελέγχει.

- Να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας, μέσω αναλύσεων, αξιολογήσεων και σχετικών εισηγήσεων.

-Να λειτουργεί ως υπηρεσία παροχής βοήθειας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής και λειτουργικής διάρθρωσης της Εταιρείας και στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει αυτά.

- Να έχει απρόσκοπτη πρόσβαση σε αρχεία, πόρους και εν γένει στοιχεία της εταιρείας ,που είναι απαραίτητα για τη διενέργεια του ελέγχου”.

Προσδιορισμός/οριοθέτηση πλαισίου ελέγχων

Ο προσδιορισμός των ελέγχων που διενεργούνται είναι θέμα που σχετίζεται με την επαγγελματική εμπειρία των διοικητικών στελεχών των ανώτερων και ανώτατων βαθμίδων ιεραρχίας. Με βάση τα ανωτέρω, και στα πλαίσια μιας πιο συστηματικής προσέγγισης του προβλήματος, ακολουθούνται τα κατωτέρω βήματα:

- καταγραφή των λειτουργιών ή/και διευθύνσεων που ελέγχονται,
- ομαδοποίηση κατά ομάδα ελέγχων-projects,
- καθιέρωση προτεραιοτήτων,
- ορισμός συχνότητας του κάθε ελέγχου,
- κατάταξη των ελέγχων σε τακτικούς και ειδικούς ελέγχους,
- προσδιορισμός της δύναμης (αριθμού) των ελεγκτών που χρειάζονται,
- κατάρτιση του μακροχρόνιου πλάνου ελέγχων, κατάρτιση του ετήσιου πλάνου ελέγχων.

Ενδογενείς κίνδυνοι οι οποίοι σχετίζονται με τον κλάδο των κατεψυγμένων λαχανικών
 Αναλυτικά, οι κίνδυνοι σχετίζονται με :

Πίνακας 1

Κίνδυνος αποθεμάτων λόγω ημερομηνία λήξης	Πιστωτικός Κίνδυνος-Συναλλαγματικός κίνδυνος
Περιορισμοί (κτήρια, χώρους ή χωρητικότητα)	Συστήματα ή τιμές υψηλής κεφαλαιοποίησης
Προτιμήσεις Πελατών	Προσφορά
Ζήτηση	Εργασιακές σχέσεις
Απρόσμενα γεγονότα από απροσεξίες που βαρύνουν την εταιρεία	Υγεία Ασφάλεια
Χρηματοδότηση	Τεχνολογικές Εξελίξεις
Δίκτυα	Ανθρώπινοι πόροι και η ανάπτυξή τους

Κέντρα επιχειρηματικής δραστηριότητας της «ΑΒΓΔ»

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία της επιχείρησης που συμβάλλει αποφασιστικά στην μείωση του κινδύνου. Στην «ΑΒΓΔ», οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιούνται στα κάτωθι κέντρα επιχειρηματικής δραστηριότητας:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.

1.ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> • ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ • ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ • ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
2.ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> • ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ • ΤΜΗΜΑ MARKETING
3.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> • ΤΜΗΜΑΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ • ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ • ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ
4.ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ LOGISTIC	<ul style="list-style-type: none"> • ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ • ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ • ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ
5.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	<ul style="list-style-type: none"> • ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο κίνδυνος παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και τήρησης λάθος διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου, κρίνεται ως μεγάλης σημαντικότητας. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της «ΑΒΓΔ», καταρτίζει κατά έτος ενιαίο πρόγραμμα παραγωγής για όλα τα προϊόντα και για κάθε προϊόν ξεχωριστά, σύμφωνα με χρονοδιάγραμμα. Εφαρμόζονται μεμονωμένες διαδικασίες αναφορικά με τα ελαττωματικά προϊόντα, και ιδιαίτερα στον τρόπο διαχείρισης αυτών.

Στο τεχνικό τμήμα, καθορίζονται οι έλεγχοι στις περιοχές που ο εσωτερικός έλεγχος κρίνεται ικανοποιητικός, αλλά και στις περιοχές που δεν υφίσταται ή είναι ανεπαρκής. Στο πλαίσιο αυτό διενεργούνται οι εξής έλεγχοι:

- Έλεγχοι των πάγιων στοιχείων και την επιλογή αγοράς ή/και βελτίωσης/εκσυγχρονισμού του παραγωγικού κεφαλαιουχικού εξοπλισμού .
- Έλεγχοι υγιεινής , ασφάλειας και προστασίας, μέσω των οποίων διαπιστώνεται η ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών σε συνεχή βάση για την υποστήριξη των εργασιών που διεξάγονται στην παραγωγική μονάδα της «ΑΒΓΔ».
- Έλεγχοι συμβάσεως αγοράς ή κατασκευής παγίων, μέσω των οποίων διαπιστώνεται η εγκυρότητα τήρησης των συμβάσεων.

Το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, επικουρεί δραστικά στην μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων της «ΑΒΓΔ» και, ταυτόχρονα, στην μείωση της απόκλισης μεταξύ του προγραμματισθέντος και του πραγματοποιηθέντος ύψους της παραγωγής, γεγονός που επηρεάζει καταλυτικά την βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού της επιχείρησης. Αφορά δε στο αν :

- Τηρούνται οι διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου.
- Είναι σύμφωνες με τα πρότυπα ποιότητας ISO και με τα άλλα πρότυπα ποιότητας που ακολουθεί η εταιρεία.
- Οι διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας καλύπτουν όλο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας.
- Τα υλικά και οι πρώτες ύλες αποθηκεύονται υπό κανονικές συνθήκες θερμοκρασίας.
- Τηρείται σύστημα I.S.O και στην αποθήκευση.
- Το αρμόδιο τμήμα διασφάλισης της ποιότητας είναι κατάλληλα και επαρκώς επανδρωμένο.
- Συντάσσεται έκθεση μετά από κάθε ποιοτικό έλεγχο.
- Κοινοποιείται το πόρισμα αυτό στη διοίκηση, στην παραγωγή και στις πωλήσεις.
- Λαμβάνονται άμεσα μέτρα, κατά τη διάρκεια του ποιοτικού ελέγχου, όταν διαπιστώνονται ποιοτικές αποκλίσεις κατά των παραγωγική διαδικασία.

Εμπορική Διεύθυνση

Η «ΑΒΓΔ» καθιερώνει αυστηρά μέτρα ελέγχου των πωλήσεων, απαιτήσεων, εισπράξεων και πληρωμών της. Ενδεικτικά, όλα τα δελτία παραγγελίας και εντολές πωλήσεων είναι προαριθμημένα και νομότυπα συμπληρωμένα. Η χορήγηση πιστώσεων εγκρίνεται κάθε φορά από τον οικονομικό διευθυντή, και η αποτίμηση των απαιτήσεων γίνεται σύμφωνα με τις λογιστικές αρχές και τα όσα επιβάλλει ο νόμος. Εξετάζεται δείγμα αποδείξεων, εισπράξεων και επιταγών σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με τα αποτελέσματα ο ελεγκτής είναι σε θέση να κρίνει πολύ πριν από το τέλος της χρήσεως την αξιοπιστία των λογιστικών πληροφοριών και να καθορίσει την έκταση και το βάθος του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, ο ελεγκτής μπορεί να εξακριβώσει εάν :

- έχει εγκριθεί εγκαίρως η χορήγηση των πιστώσεων από το αρμόδιο πρόσωπο (η εντολή πώλησεως φέρει την υπογραφή του αρμόδιου και την ημερομηνία της εγκρίσεως),
- έχουν εκδοθεί κανονικά όλα τα παραστατικά της πώλησης (τα παραστατικά είναι αριθμημένα και θεωρημένα, φέρουν τις υπογραφές των αρμόδιων στελεχών και έχουν εκδοθεί στο σωστό αριθμό αντιγράφων),
- έχουν καταχωρηθεί πλήρως οι συναλλαγές στα ημερολόγια, στα αναλυτικά καθολικά, και στο γενικό καθολικό από πρόσωπα που δεν έχουν πρόσβαση στις εισπράξεις ή στα αχρησιμοποίητα παραστατικά (τα αντίγραφα των τιμολογίων φέρουν τις μονογραφές των υπαλλήλων που έκαναν τις καταχωρήσεις και την ημερομηνία των καταχωρήσεων),
- έχει γίνει σωστός καταμερισμός αρμοδιοτήτων ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης (απαντήσεις σε ερωτηματολόγια).

Το τμήμα μάρκετινγκ, γίνεται προσπάθεια μείωσης του κινδύνου που απορρέει από την αλλαγή των προτιμήσεων των πελατών, και από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην βάση της πολιτικής αυτής, η «ΑΒΓΔ» επικοινωνεί άμεσα με τους πελάτες, ή έμμεσα μέσω των διάφορων διαφημιστικών εταιρειών.

Το σύστημα μηχανογράφησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην οργάνωση και στην ανάπτυξη του δικτύου των πωλήσεων. Το σύστημα παρέχει την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε κάθε είδους πληροφορία σχετικά με την παραγγελία του πελάτη.

Οικονομική διεύθυνση

Στα πλαίσια της προσπάθειας του εσωτερικού ελέγχου και της σωστής κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων, η <<<ΑΒΓΔ>> διενεργεί τους παρακάτω ελέγχους:

- Έλεγχος εξουσιοδοτήσεων και διαδικασιών, όπου διαπιστώνεται αν οι επενδύσεις λαμβάνουν χώρα σύμφωνα με την εγκεκριμένη επενδυτική πολιτική, και εάν εγκρίνονται από τα κορυφαία στελέχη της «ΑΒΓΔ»

- Έλεγχος αξιολογήσεων και επιβεβαιώσεων, όπου κυρίως συγκρίνεται το κόστος των επενδύσεων με τις τρέχουσες αξίες.

- Έλεγχος διαθεσίμων, συμμετοχών, καταθέσεων σε τράπεζες και δανείων, όπου διαπιστώνεται η τακτική ενημέρωση αυτών και η επιβεβαίωση των υπολοίπων τους.

Επιπλέον, στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, διαπιστώνεται αν η «ΑΒΓΔ» ακολουθεί την κατάλληλη στρατηγική χρηματοοικονομικής διαχείρισης, και αν οι οικονομικές καταστάσεις είναι ορθά καταρτισμένες.

Όσον αφορά στο τμήμα λογιστηρίου, ο υπεύθυνος του λογιστηρίου, αφενός ελέγχει τον επιμερισμό σε κέντρα κόστους παραγωγής των άμεσων και έμμεσων βιομηχανικών εξόδων, και αφετέρου διαπιστώνει τον ορθό υπολογισμό των βραχυχρόνιων αποτελεσμάτων. Ο υπεύθυνος καταχωρήσεων εκπληρώνει τις απαιτήσεις λογιστικής απεικόνισης των γεγονότων, και ο εσωτερικός ελεγκτής αξιολογεί την αποτελεσματικότητά του.

Τέλος, η ανάπτυξη και συντήρηση των καταλληλότερων μηχανογραφικών συστημάτων, γίνεται με βάση συγκεκριμένο σχέδιο. Στα πλαίσια αυτού, η «ΑΒΓΔ» διενεργεί τους παρακάτω ελέγχους:

- Έλεγχος οργάνωσης συστημάτων μηχανοργάνωσης,

- Έλεγχος επεξεργασίας δεδομένων, όπου διαπιστώνεται η σωστή είσοδος και έξοδος των στοιχείων.

- Έλεγχος ασφαλείας μηχανοργάνωσης, όπου διαπιστώνεται η τήρηση αντιγράφων ασφάλειας και η ύπαρξη κανονισμού εκτάκτου ανάγκης.

Διεύθυνση “LOGISTICS”

Το τμήμα προμηθειών συμβάλλει στην δημιουργία του συνολικού κέρδους με την επίτευξη των συμφερότερων τιμών και την παράλληλη αποφυγή του κινδύνου αποθήκευσης μεγάλων ποσοτήτων εμπορευμάτων. Στα πλαίσια αυτής της πολιτικής, ως βασικό κριτήριο αποδοχής νέων προμηθευτών ορίζεται ο άριστος συνδυασμός ποιότητας-τιμής, και οι όσο το δυνατό καλύτεροι όροι αποπληρωμής. Ο εσωτερικός ελεγκτής ενημερώνει τον προϊστάμενο οικονομικών συναλλαγών για τον τρόπο πληρωμής κάθε παραγγελίας, και παραθέτει σε συχνή βάση έγγραφο αξιολόγησης των προμηθευτών.

Σχετικά με την διακίνηση του προϊόντος, διασφαλίζεται η ορθολογικότητα του προγραμματισμού των αποστολών για όλα τα τμήματα παραγωγής και επιδιώκεται η ακριβής εκτέλεση. Επιπλέον, διενεργείται περιοδικός έλεγχος των δελτίων αποστολής, και επιβεβαιώνεται η διενέργεια ενός τελικού ελέγχου πριν από την αποστολή της παραγγελίας.

Αναφορικά με την αποθήκη, διενεργείται φυσική-ποσοτική καταμέτρηση των παραλαβών και αντιπαραβολή αυτών με τα αντίστοιχα δελτία αποστολής. Ο υπεύθυνος της αποθήκης παραδίδει καθημερινά τα δελτία εσωτερικής διακίνησης και τα σχετικά παραστατικά αγορών στο λογιστήριο, ενώ διεξάγεται επιλεκτική απογραφή προϊόντων σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

Οι διαδικασίες που προτείνονται από τον εσωτερικό έλεγχο επιδιώκουν τη μείωση του κινδύνου κακών εργασιακών σχέσεων, εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας. Τα καθήκοντα είναι ξεκάθαρα ορισμένα, οι αρμοδιότητες είναι διατυπωμένες με πλήρη σαφήνεια, ενώ σε περίπτωση οργανωτικών αλλαγών η ενημέρωση είναι άμεση και έγκυρη. Παράλληλα, βάρος δίδεται και στον σχεδιασμό για μελλοντική πρόσληψη ανθρώπινου προσωπικού. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού μέσω της συνεχούς διεξαγωγής προγραμμάτων επιμόρφωσης που αφορούν κυρίως τις τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώνονται στον κλάδο. Οι χώροι εργασίας και η υπάρχουσα υποδομή συμβάλλει στην διατήρηση του υψηλού επιπέδου υγιεινής. Οι σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης διέπονται από πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας, και οι εργαζόμενοι φέρονται να είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών. Πιο συγκεκριμένα, έχουν θεσπιστεί και λειτουργούν οι κάτωθι διαδικασίες:

- Υπάρχει σαφής πολιτική προσωπικού για όλα τα επίπεδα, η οποία αναθεωρείται σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες.

- Έχουν θεσπισθεί διαδικασίες και κανονισμός λειτουργίας προσωπικού.
- Καταρτίζεται βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο πρόγραμμα προσωπικού.
- Διενεργείται συστηματικός έλεγχος σε θέματα προσωπικού από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Ολοκλήρωση και ανασκόπηση ελέγχου

Η ταξινόμηση των αποδεικτικών στοιχείων γίνεται με σαφήνεια, πληρότητα και λογική αλληλουχία. Έτσι διευκολύνεται:

- η ανεύρεση των σημαντικών σημείων των ελεγκτικών διαδικασιών,
- ο υπολογισμός του χρόνου και του κόστους που απαιτήθηκαν για την ολοκλήρωση του κάθε επί μέρους ελέγχου,
- ο εντοπισμός των υπευθύνων για τη διεξαγωγή κάθε σημαντικού σημείου ελέγχου
- η διερεύνηση και η επαλήθευση των σημειώσεων, των παρατηρήσεων και των υποδείξεων των ελεγκτών προς την επιχείρηση.

Πρέπει να επισημανθεί, ότι όλα τα μέλη της ομάδας του ελεγκτικού έργου συμβάλλουν στη συγκέντρωση και τη συστηματοποίηση του αποδεικτικού υλικού, ανάλογα με τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.

Ο ελεγκτής μελετά το σύνολο του αποδεικτικού υλικού προκειμένου να κρίνει εάν ικανοποιούνται τα κριτήρια της επάρκειας και της καταλληλότητας, και εάν εξασφαλίζεται η πλήρης τεκμηρίωση του πορίσματος που πρέπει να συναχθεί. Στην περίπτωση που κριθεί ότι τα αποδεικτικά στοιχεία δεν επαρκούν ή ότι δεν είναι κατάλληλα, τότε απαιτείται πλήρης αιτιολόγηση αυτής της κρίσης.

Από τη στιγμή που θα τερματιστεί ο έλεγχος και μέχρι να εκδοθούν και επίσημα τα αποτελέσματά του, μεσολαβεί πάντα κάποιο χρονικό διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιούνται και άλλες λογιστικές εργασίες από πλευράς της επιχείρησης. Για λόγους παροχής πληρέστερης πληροφόρησης προς το κοινό, αλλά και για λόγους προστασίας των ελεγκτών, γεγονότα τα οποία πραγματοποιούνται μετά το κλείσιμο των βιβλίων της επιχείρησης και τα οποία μπορούν να μεταβάλουν δραστικά την εικόνα και την προοπτική, δεν λαμβάνονται υπόψη.

7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Η αναγκαιότητα της ανάληψης κυρίως από τη διοίκηση μεγαλύτερων επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και η διαχείρισή αυτών με στόχο είτε την αποφυγή τους, είτε την ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών τους, επιβάλλει την υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αποτελεί κομβικό σημείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω της υιοθέτησης του πλέγματος προσεγγίσεων των καίριων λειτουργικών περιοχών εντός των πλαισίων της εταιρείας "ΑΒΓΔ", βοηθά στον εντοπισμό των λειτουργικών αδυναμιών, συμβάλει στον περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου.

Το σύνολο του ελεγκτικού χώρου χωρίζεται κατά βάση σε συναλλακτικούς κύκλους. Η αρχική επιλογή των κύκλων που θα ελεγχθούν, αφήνεται στην κρίση του ελεγκτή, ο οποίος κάθε φορά χρησιμοποιεί διαφορετικά εργαλεία για αυτή την αξιολόγηση και με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται ένα ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου.

Για τη διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου, σε όλα τα στάδια του, χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία από τους ελεγκτές, όπως ηλεκτρονικά προγράμματα για την παροχή διαβεβαιώσεων μέσω της στατιστικής δειγματοληψίας, μέχρι φύλλα ελέγχου σε πρόγραμμα Excel και απλές συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις και οι συζητήσεις μεταξύ διαφόρων επιπέδων ενδοεταιρικά, παίζουν ιδιαίτερο ρόλο για την ολοκλήρωση της ελεγκτικής διαδικασίας. Τέτοιες συζητήσεις μπορεί να είναι μεταξύ του ελεγκτή και του ελεγχόμενου, του ελεγκτή και της Διεύθυνσης του Εσωτερικού Ελέγχου, ή το Διοικητικό Συμβούλιο κ.α. Η τήρηση των αρχείων των ελέγχων, για τη μελλοντική διαθεσιμότητα τους σε περίπτωση που χρειαστούν, τα πλήρη στοιχεία διατηρούνται σε ηλεκτρονικούς φακέλους, ενώ σε φυσικούς φακέλους τοποθετούνται δείγματα από κάθε έλεγχο, ώστε να αποδεικνύονται τα ευρήματα, κατά την κρίση του ελεγκτή.

Οι κίνδυνοι που συνήθως κρίνεται πιο επιτακτική η κάλυψή τους, είναι ο κίνδυνος της αγοράς, ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος μη συμμόρφωσης. Οι κίνδυνοι αυτοί, μαζί με όποιους άλλους κριθούν προς αντιμετώπιση, αντιμετωπίζονται συνήθως με τακτικές μείωσης τους, παρά με όποιον άλλον τρόπο (αντιστάθμισης, εξάλειψης, παραδοχής). Παρατηρούμε ότι δεν αξιοποιούνται στο μέγιστο οι δυνατότητες και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει ένα

σωστά στημένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Η λειτουργία των Τμημάτων μπορεί να ξεφεύγει της τυπικής, αλλά οπωσδήποτε θα είχε πολλά παραπάνω να προσφέρει, αν δίνονταν οι απαραίτητοι πόροι. Αποτέλεσμα αυτού είναι να υπολειπεται η συμβουλευτική δραστηριότητα του τμήματος, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα σε θέματα που άπτονται της συμμόρφωσης, και επομένως πιθανών προστίμων ή ποινών που θα δεχόταν η επιχείρηση, ή σε θέματα τα οποία καλύπτουν αποκλειστικά συγκεκριμένους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν την επιχείρηση και μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την ιδιότητα προσθήκης αξίας στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία ότι θα πρέπει να διατεθούν περισσότεροι πόροι στο κομμάτι του Εσωτερικού Ελέγχου, θα διευκόλυνε το ελεγκτικό έργο η χρήση ηλεκτρονικών προγραμμάτων καθ' όλη τη ροή της διαδικασίας. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν προγράμματα που βοηθούν στον προγραμματισμό του ελέγχου, στην υλοποίηση του, στην βελτίωση της εγκυρότητας (στατιστική δειγματοληψία), στην αξιολόγηση των κινδύνων κ.α.

Όσον αφορά το προσωπικό, για να αντιμετωπιστεί η έλλειψη εξειδίκευσης, θα μπορούσαν να διοργανώνουν ενδοεταιρικά ή μέσω εξωτερικών φορέων, σε τακτικούς χρόνους και με στοχευμένα θέματα, διάφορες εκπαιδεύσεις που άπτονται θεμάτων του Εσωτερικού Ελέγχου.

Στην επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας, και μετά την εξέταση όλων των γνωστών μοντέλων, ώστε να αποφανθεί ποιο ταιριάζει καλύτερα στη δομή και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, θα βοηθούσε η εφαρμογή κάποιου από τα μοντέλα Εσωτερικού Ελέγχου, αφού γενικότερα η χρήση ολοκληρωμένων προτύπων πάντα αποτελεί παράγοντα του βέλτιστου αποτελέσματος και μιας πιο οργανωμένης αντιμετώπισης των θεμάτων που προκύπτουν σε μια επιχείρηση.

Τέλος, η καλλιέργεια ενδοεταιρικού πνεύματος υποστήριξης του Εσωτερικού Ελέγχου, θα βοηθήσει πολύ στην καλύτερη αντιμετώπισή του από όλους τους εργαζόμενους, θέτοντας τις βάσεις για την κατανόηση της σημασίας του και δημιουργώντας προϋποθέσεις για την κοινή αποδοχή του από το σύνολο της εταιρείας.

Αποτελεί μία πρόταση για τις εταιρείες που δεν έχουν Εσωτερικό Έλεγχο, να θέσουν τα θεμέλια εφαρμογής του, με αντάλλαγμα την πορεία σε καλύτερες αποδόσεις και αποτελέσματα. Επίσης, θέτει τις βάσεις για τη συνειδητοποίηση από τις εταιρείες που ήδη έχουν Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της αναγκαιότητας να ενισχύουν την αποδοτικότερη λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, μέσω της προσφοράς πόρων, βλέποντας το καθαρά σαν μια επένδυση. Η επίτευξη αυτού, θα γίνει μέσω της κατανόησης των

ωφελειών που μπορεί να προσφέρει, όχι μόνο σε επίπεδο αυστηρής εποπτείας, αλλά και σε επίπεδο βελτίωσης της συνολικής λειτουργίας μιας επιχείρησης, εναρμονίζοντας τα τμήματα μεταξύ τους, δημιουργώντας μια συνοχή, η οποία μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να αποφέρει, αλλά και προτείνοντας πρακτικές που αρμόζουν στη φιλοσοφία και στο επιθυμητό αποτέλεσμα κάθε επιχείρησης.

Περιορισμός της παρούσας διπλωματικής αποτελεί ότι δεν χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές μέθοδοι για την εξέταση της επίδρασης του εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση κάτι που προτείνετε ως μελλοντική έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γρηγοράκος Θ. (1989) Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Σώμα Ορκωτών Λογιστών, Αθήνα.
- Κουτούπης Α.(2009) Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων , Αθήνα.
- Νεγκάκης Χ. καί Ταχυνάκης Π. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου , εκδόσεις Διπλογραφία , Αθήνα .
- Παπαστάθης Π. (2014) , Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος και η Πρακτική εφαρμογή , Αθήνα.
- Φίλος Λ Γιάννης (2004) , «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων» - εκδόσεις IQ Group , Αθήνα.
- Φίλος Γ. (2004) , Εγχειρίδιο Πολιτικών & Διαδικασιών (Εργαλείο οργάνωσης και ελέγχου)» ,Αθήνα.
- Τσακλάγκανος Α. (1997) , Ελεγκτική, , εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- The Institute of internal Auditors, (2008) «Το Πλαίσιο της Επαγγελματικής Εφαρμογής» — Έκδοση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών – Μετάφραση από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2005
- Anderses A. (1999) Bussines Risk Model.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <https://iia.org.uk/resources/control>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/>
- <https://cosco.org>
- www.theiia.org
- SAS No 1 Section 320.09 AICPA Committee on Auditing Procedures.